

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategické řízení v organizacích zájmového vzdělávání

**Strategic management in the organizations of leisure activities
education.**

Bc. Helena Kejzlarová

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jiří Trunda

Studijní program:

Specializace v pedagogice

Obor:

Management vzdělávání

2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Strategické řízení v organizacích zájmového vzdělávání** vypracovala pod vedením vedoucího práce Mgr Jiřího Trundy samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 14. 7. 2015

Poděkování:

Děkuji panu Mgr Jiřímu Trundovi za odborné vedení, cenné rady a doporučení při zpracování této práce. Rovněž děkuji pracovníkům SVČ, kteří mi byli nápomocni při dotazníkovém šetření.

ABSTRAKT:

Diplomová práce se **zabývá** problematikou strategického řízení v organizacích zájmového vzdělávání. **Vychází** z dosavadních teoretických poznatků z oblasti a práce s nimi v organizacích. Kromě obecných faktů, předkládá systém kroků nezbytných k jejímu fungování pro efektivní řízení a rozvoj neziskové organizace s výhledem dlouhodobé udržitelnosti.

Práce **přináší** analýzu zjištěných výsledků dotazníkového šetření o současném stavu strategického řízení v organizacích zájmového vzdělávání a náhled na možné cesty jejího dalšího zefektivnění v podmínkách těchto školských zařízení. Nabízí materiál organizacím, které chtějí nalézt cestu ke změně a inspiraci těm, kteří hledají další možnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA:

strategické řízení, strategické plánování, neformální vzdělávání, zájmové vzdělávání, ředitel, středisko volného času

ABSTRACT:

The diploma thesis deals with the problems of strategic management in the organizations of leisure activities education. It is based on present theoretical knowledge from this field and also its application in organizations. Besides general facts, it presents system of steps necessary for their application of effective management and development of non-profit organization with a view of long-term sustainability.

The thesis brings detected results analysis from questionnaire survey about present condition of strategic management in focused organizations and also preview of its possible ways of further efficiency increase in the condition of these school facilities.

It offers material to the organizations which want to find journey of change and inspiration for those who want to find further possibilities.

KEY WORDS:

strategic management, strategic planning, informal education, leisure activities education, director, the center of leisure-time activities

OSNOVA:

1 ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	10
2 Způsob zpracování tématu	10
2.1 Relevance tématu	10
2.2 Limity práce	10
2.3 Cíle práce	11
3 Význam strategického řízení	13
3.1 Základní pojmy	14
3.2 Strategické myšlení	16
3.5 Strategie vzdělávání v České republice.	20
4 Proces strategického řízení	23
4.1 Formulace poslání, vize, hodnot a cílů	24
4.2 Strategická analýza	26
4.2.1 analýza vnějšího prostředí	26
4.2.2 Analýza vnitřního prostředí	28
4.2.3 Swot analýza	30
4.2.4 Analýza zainteresovaných skupin	30
4.3 Formulace strategie	32
4.3.1 Výběr strategie	33
4.4 Implementace strategie	33
4.5 Hodnocení a kontrola strategie	33
5 Zájmové vzdělávání	35
5.1 Neformální vzdělávání	35
5.2 Zájmové vzdělávání	36
5.3 Střediska volného času	37
5.3.1 Činnost středisek volného času	38
5.3.2 Pracovníci středisek volného času	39
5.3.3 Zřizovatelé středisek volného času	40
5.3.4 Financování středisek volného času	40
6 Management organizací zájmového vzdělávání	42
6.1 Specifika školského managementu	42
6.2 Ředitel střediska volného času	43
6.3 Role ředitele střediska volného času	44

II VÝZKUMNÁ ČÁST	46
7. Metodika a průběh výzkumu	46
7.1 Cíl výzkumu a formulace výzkumného problému	46
7.2 Metodologie	47
7.2.1 Sestavení dotazníku, předvýzkum	48
7.2.2 Výběr respondentů	49
7.2.3 Sběr dat	49
7.3 Etika výzkumu	50
8 Výsledky výzkumu	51
8.1 Návratnost dotazníků	51
8.2 Výsledky dotazníkového šetření část 1. - Identifikační údaje	51
8.3 Výsledky dotazníkového šetření část 2.	53
8.4 Výsledky výzkumu část 2.	68
8.4.1 Komparace výsledků dotazníkového šetření s ohledem na typ zřizovatele a velikost obce	68
8.5 Výsledky výzkumu 3. část – Interview	70
8.6 Výsledky výzkumu 4. část – rozbor dokumentů	79
Závěr	82
Seznam literatury	85
Elektronické zdroje:	86
Zákony a vyhlášky:	87
Přílohy	88

1 ÚVOD

Tajemství „úspěchu“ organizací a firem, přitahuje dlouhodobě pozornost lidí i odborníků s různými zájmy a vztahy k podnikání, i když jejich motivy a cíle mohou být různé.

Proč jsou některé organizace úspěšné a jiné ne? Proč se některým podnikům daří získávat větší podíl na trhu a jiné se o to marně snaží? Zkušenosti ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím i naše zkušenosti za poslední roky ukazují, že jednou z podmínek úspěšného rozvoje podniku je kvalifikované strategické řízení.¹ (Doc. Ing. Marcela Dedouchová, 1998)

Oblast strategického řízení úzce souvisí s odhalováním budoucího vývoje a patří tím mezi nejobtížnější činnosti managementu.

V ziskové sféře má pojem strategické řízení dlouhou tradici. Způsob tvorby a zavádění podnikových strategií prošel prudkým vývojem na počátku 60. let a stal se základním předpokladem úspěšného rozvoje podniků. Do 80. let 20. století byl spojován výhradně s podniky, a organizacemi podnikajícími za účelem zisku.

V anglo-amerických zemích vzniká v souvislosti s finanční krizí v 70. letech koncept *New public Management*, jehož ideou bylo prosazování principů soukromého sektoru také v sektoru veřejném jako nástroje k dosažení efektivity, spokojenosti zákazníků a zabránění plýtvání. V Českém prostředí je strategické řízení ve veřejném sektoru stále poměrně novým trendem.

V současnosti je již naprosto zřejmá nepostradatelnost strategického plánování jako vysoce efektivního procesu k zajištění dlouhodobé udržitelnosti organizací všech typů. Moderní společnost prošla výraznými změnami a i v českém školství probíhá řadu let proces transformace v demokratický vzdělávací systém, který by odpovídal vývojovým trendům. Tento proces přináší do škol a školských zařízení nejen větší míru autonomie ale i zodpovědnosti, kladoucí nové nároky na vedení těchto organizací.

A to je i důvodem proč si autorka zvolila toto téma. Výzkumné šetření, které je součástí této práce je v oblasti zájmového vzdělávání zaměřeno na střediska volného času.

Pravidelně se vlivem změn (legislativních, personálních) nebo prostým vývojem událostí dostávají manažeři těchto organizací do situací s nesnadným rozhodováním. Rostoucí konkurence na poli volného času a klesající finanční podpora státního rozpočtu vnáší i do

¹ Dedouchová, M: *Kvalitní strategie předpoklad úspěchu firmy*, Profess, Praha, s.12

prostředí školských zařízení, prvky rychle se měnícího podnikatelského prostředí. Řízení školského zařízení tohoto typu se stává pohybem ve složitém prostoru s nesnadnou orientací, kde už dávno není možné vystačit s intuicí, kreativitou a zkušeností.

Dlouhodobým cílem středisek volného času, je zavedení myšlenky trvale udržitelného rozvoje, který „je komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat sociální potřeby lidí, materiální i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů.“²

Zařazení této filozofie je cesta, na níž je však nutné podniknout mnoho kroků. Organizace se budou neustále pohybovat v proměnlivém prostředí, což trvale zvládají pružnější organizace, schopné pohotově reagovat na nové situace na trhu volného času. „Rozvojem organizace se zabývají ti, kdo ji chtějí permanentně zlepšovat ve všech jejích činnostech, zvyšují její akceschopnost a efektivnost a zaměřují na změnu přesvědčení, postojů, hodnot a své struktury tak, aby se mohla lépe přizpůsobit novým technologiím, trhům, výzvám a závratné rychlosti změny samé.“³

Tato práce chce poskytnout komplexnější pohled na strategické řízení v podmínkách současného poznání a zaměřuje se na zkoumání tohoto fenoménu na úrovni specifík organizací zájmového vzdělávání – středisek volného času, jako nedílné součásti školského systému ČR.

Ve školství obecně bývalo zvykem spoléhat na řízení shora. Proč tedy usilovat o řízení organizace neziskového typu sofistikovanými procesy? Odpovědí, jak již bylo zmíněno, je postupující proces demokratizace školství prosazující principy subsidiarity, tedy přesunu zodpovědností a rozhodovacích pravomocí na nejnižší stupně řízení.

Všechny tyto skutečnosti vypovídají o nutnosti moderního řízení.

Cílem této práce je zmapovat směry dlouhodobého vývoje zájmového vzdělávání a nalezení společných priorit jako objektivního základu pro komplexní a systematickou komunikaci se zřizovateli a tvůrci právních norem.

Tedy pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na strategické řízení v organizacích tohoto typu identifikovat (existují-li), strategické proměnné, které v rámci sledovaného vzorku považují respondenti za prioritní vzhledem k jejich vlivu na úspěšnost rozvoje organizací a

² RYNDÁ, I.: *Trvale udržitelný rozvoj vzdělání, konference Hledání odpovědí na výzvy současného světa*, Praha 2000, dostupné na <https://www.czp.cuni.cz/czp/index.php/cz/konference/85-2000--hledani-odpovedi-na-vyzvy-soucasneho-sveta>

³ Jindra, J.: *Pedagog=manažer?* Výukový materiál k Funčnímu studiu, Praha 2012, s.15

determinanty ovlivňující negativně efektivní strategické řízení. Tyto výsledky poskytnout jejich manažerům a zřizovatelům jako materiál pro možný další rozvoj jejich firem a nástroj procesu provázanosti mezi zařízeními, SP DDM a zřizovateli.

Teoretická část práce : obsahem je deskripce významu a procesu strategického řízení a oblasti zájmového vzdělávání na kterou je práce zaměřena, tedy podrobnější charakteristika Středisek volného času z hlediska jejich specifík pro strategické řízení.

Výzkumná část práce je založena na empirických datech získaných z dotazníkového šetření na vzorku Středisek volného času v rámci celé České republiky, vybraných s přihlédnutím ke zvoleným závislým proměnným (zřizovatel, regionální geografie, velikost obce), konfrontace výsledků tohoto šetření s názorem jednoho z ředitelů formou rozhovoru a rozbor dokumentů postihujících tuto oblast.

I TEORETICKÁ ČÁST

2 Způsob zpracování tématu

2.1 Relevance tématu

Společenský přínos školských služeb zaměřených na volný čas a jejich důležitou roli v prevenci rizikových jevů popisuje Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání (2013). Existující síť školských zařízení zajišťuje zájmové vzdělávání, preventivní a výchovnou péči. Jasným signálem o významu zájmového vzdělávání v kontextu vzdělávací politiky státu je i deklarovaná podpora tohoto typu vzdělávání ukotvená v opatřeních Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, schválené usnesením vlády č. 538 dne 9. července 2014. Tato problematika je akceptována i v evropském kontextu v rámci konceptu celoživotního učení.

Aby fungování těchto institucí bylo efektivní, je třeba se stále snažit porozumět mechanismům fungování organizací a poznání rozšiřovat do firemních procesů těchto zařízení. Strategické řízení jako základ pro rozhodování o budoucích prioritách je jedním z kroků na této cestě.

Každá sociální skupina nebo firma potřebuje vnitřní dlouhodobé směřování, které ji motivuje jako celek i jednotlivce a umožňuje rozhodovat se v zásadních otázkách jejich strategického rozhodování. Pokud podobný mechanismus směřování chybí, organizace stagnuje až nakonec zaniká. Řešení budoucnosti a perspektiv zájmového vzdělávání v domech dětí a mládeže a střediscích volného času je i velkým tématem republikové koordinační rady SP DDM, které je autorka členem.

2.2 Limity práce

„Pedagogický výzkum je v terénu často podceňován. Učitelé i ředitelé mají pocit, že jim nic nového nepřináší. Že zpracovává notoricky známá, či naopak zcela odtažitá témata.“⁴ V českém školství je „předotazníkováno“, říká Václav Trojan. A to je i limitem této práce, při provádění výzkumného šetření. Chronická neochota organizací ke spolupráci, způsobená jak

⁴ TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*, 1. Vyd. Praha Wolters Kluwer, 2014, s. 50-51

enormním zatížením manažerů oslovovaných organizací, tak množstvím dotazníků podobného typu, zahrnujících průběžně jejich schránky.

Omezením je pak z pohledu přijatelného zobrazení výsledků i velikost vybraného výzkumného vzorku. Relativně nízký počet respondentů, zvolený z výše uvedených důvodů, na základě zvolených kritérií a z organizačních důvodů, aby bylo možno jednotlivé manažery oslovovat individuálně a maximalizovat tím návratnost dotazníků.

Za limitující je pak možno považovat i charakter dotazníkového šetření, kdy rizikem této výzkumné metody je tendence respondentů vylepšovat realitu, či zamlčovat nepříjemné skutečnosti.

2.3 Cíle práce

Hlavním cílem práce je zmapovat směry dlouhodobého vývoje zájmového vzdělávání a poskytnout tak komplexnější pohled na kontext strategického řízení aplikovaného ve vybraném souboru organizací zájmového vzdělávání v rámci České republiky.

Praktickým cílem je možnost využití získaných informací pro zefektivnění práce těchto organizací, ale i jako materiál pro zřizovatele, profesní sdružení pracovníků aj.

Autorka pracuje jako ředitelka Střediska volného času, členka vedení obce a Republikové koordinační rady SP DDM ČR, a zjištění výzkumného šetření jsou i podkladem pro její další práci.

Tématem výzkumného šetření a celé práce je tedy fenomén strategického řízení v organizacích zájmového vzdělávání, kterými jsou pro účel této práce střediska volného času.

Pro vlastní šetření lze téma rozvinout do podoby následujících otázek:

- Jaké znalosti o strategickém řízení jsou v současnosti k dispozici?
- Jaké společné charakteristiky strategického řízení, pokud existují, lze identifikovat u těchto organizací?
- Lze u organizací identifikovat strategické vzorky typické pro skupiny odlišující se velikostí obce, či typem zřizovatele?

Odpověď na první otázku je řešena v teoretické části práce vycházející z odborné literatury vztahující se ke strategickému řízení. Další otázky jsou řešeny prostřednictvím výzkumu.

Práce nemá ambice odhalit účinné strategické řízení, každá organizace je jedinečná a působí ve specifických podmínkách. Autorka se přesto domnívá, že lze nalézt typické charakteristiky a jejich znalostí a přenesením praxe jiných zařízení posílit jejich rozvoj a efektivitu.

3 Význam strategického řízení

„ První krok pro to, abyste od života získali to, co chcete, je rozhodnout se, co to je.“

Ben Stein

Lidé potřebují k životu nejen materiální statky, ale i duchovní hodnoty. Potřebují něčemu věřit, mít perspektivu. Jednotlivci i společnost tedy potřebují nějaký program, a to nikoli ve smyslu proklamací vyjadřujících obecné ideály, či naopak nějaký přesně kvantifikovaný finální stav. Jde v této souvislosti spíše o obecný směr, obsah a smysl společného usilování. Můžeme tomu říkat směřování, strategický plán nebo program organizace... Není důležité, jak se tento dokument jmenuje, ale aby byl. Aby byl srozumitelný a lidé v organizacích za ním šli.

„Význam strategického řízení spočívá především v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně, kdy strategický management chápeme jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zahrnuje všechny základní manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci všech těchto funkcí pak probíhá analyzování, rozhodování a implementace a koordinace. V současné době můžeme hovořit o strategickém řízení i v neziskových organizacích a veřejné správě, kam se strategické řízení úspěšně rozšířilo.“⁵

Je prokázáno, že organizace a firmy využívající koncepty strategického řízení, se aktivně podílejí na své budoucnosti a ujmají se kontroly nad ní. Prokazují zvýšení produktivity práce svých zaměstnanců a pokles jejich odporu vůči změnám ve firmě. Strategické řízení jim poskytuje i určitou míru disciplíny při řízení firmy, zlepšuje koordinaci a kontrolu aktivit. Komunikace a participace jsou klíčovými faktory strategického řízení, pomáhá tak tento proces dospět k porozumění všech zúčastněných – vedení a zaměstnanců – zlepšení týmové práce a atmosféry, lepší zpětná vazba.

Naplnění těchto principů je z pohledu jejich dalšího rozvoje i v zájmu středisek volného času.

⁵ GRASSEOVÁ,M, a kol.:*Analýza pondíku v rukou manažera*, BizBooks, Brno, 2012, s.11

Při aplikaci strategického řízení v těchto organizacích je však důležité akceptovat jeho **specifika**. Mezi ně patří, jak bude dále v kapitole zájmové vzdělávání podrobně popsáno, rozdílné právní prostředí oproti soukromému sektoru, vazba na zřizovatele a jeho politickou reprezentaci, důležitost hodnot nebo obtížnost měření výkonnosti a s tím související efektivnosti.

3.1 Základní pojmy

K rozboru problematiky strategického řízení je nutno objasnit pojmy související s touto oblastí. Mezi základní rozpory patří již označení strategické řízení a strategické plánování. Někteří autoři zabývající se touto problematikou rozlišují jasně mezi jednotlivými termíny a jejich významy, jiní se jim vyhýbají a hovoří o analýze, poslání, vizi organizace a výběru strategie atd. Je nemožné deklarovat některou z charakteristik jako jedinou správnou, záleží vždy i na souvislostech jejich využití. Je však nezbytné si uvědomovat, že ve stejných souvislostech musí být chápány všemi zaměstnanci organizace.

Strategie

Původ pojmu strategie vychází z vojenské oblasti, kde je definován jako věda o plánování a určení směru vojenských operací. Její aplikace v nevojenských oblastech přinesla řadu různých definic vycházejících z nejrůznějších výzkumů, jež byly v minulosti provedeny zejména v USA a západní Evropě.

Tradiční definice strategie postavená na předpokladu, že jejím základem je plán postupu k dosažení cílů, byla v minulosti podrobena kritice.

„Mintzberg proto definuje strategii jako sled rozhodnutí a činností, kde výsledkem je nejen to, co podnik zamýšlí udělat (Zamýšlená strategie – Intendent Strategy), ale i to, co měl, respektive musí udělat (Nutná strategie – Emergent Strategy), aby si udržel silnou konkurenční pozici.“⁶

Strategické řízení

K definici, která je na tomto místě žádoucí, je třeba předeslat, že neexistuje taková, která by univerzálně strategické řízení definovala. Tak jak se vzájemně liší jednotlivé organizace

⁶ DEDOUCHOVÁ, M.: *Kvalitní strategie předpoklad úspěchu firmy*, Profess, Praha, s. 9

ovlivňovány prostředím, tak se liší přístupy autorů ke strategickému řízení zdůrazňováním některých fází, či jen formulacemi.

Podle Potůčka je strategickým řízením „...**úsilí o efektivní řešení klíčových problémů dané instituce v dlouhodobé perspektivě. Jeho cílem je současnými rozhodnutími vytvářet co nejlepší předpoklady pro naplnění vytýčených cílů.**“⁷

Jednotlivým znakem všech definicí je jejich orientace na budoucnost organizace, tedy za vytýčenými cíli.

Strategické plánování

Prostředkem strategického řízení je strategické plánování jako efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti organizace. Jeho smyslem je jasně definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla, tedy stanovení cílů a určení tak, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Ve školském prostředí může být takovým strategickým dokumentem např. plán dlouhodobého rozvoje, koncepce rozvoje organizace, či strategický plán, lišící se obecně spíše názvy, smysl dokumentu pak zůstává.

Při strategickém plánování v zařízeních zájmového vzdělávání je důležité neopomíjet, komu organizace, či instituce a její činnost slouží. Proto je třeba do procesu tvorby strategií a plánů zahrnovat stakeholdery a komunikovat strategické cíle nejen uvnitř organizace. Komunikace s těmito zainteresovanými skupinami přispívá k tomu, aby strategie obsahovaly především priority a cíle orientované na zákazníka.

Proces strategického plánování a návrhu strategie organizace staví na takzvané strategické analýze, která využívá analytické techniky k rozboru vnitřní a vnější situace s cílem identifikovat vhodná řídicí nastavení organizace a faktory ovlivňující předmět podnikání.

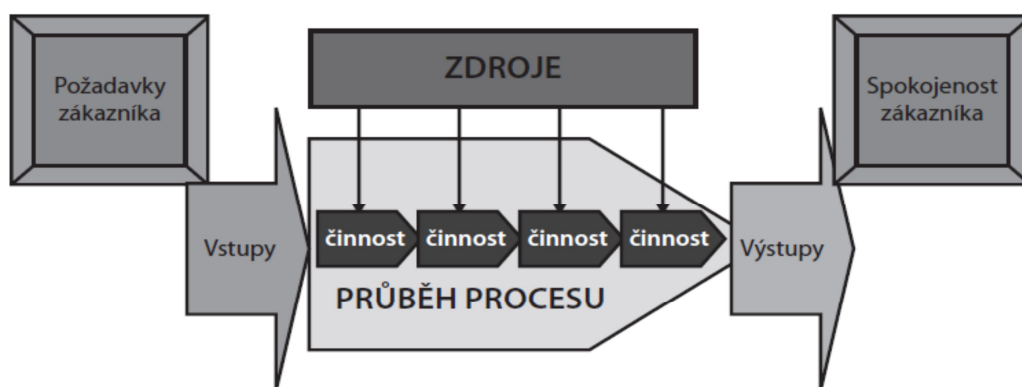
Procesy

- soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je hmotný či nehmotný objekt. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Dle důležitosti se člení na tři kategorie **Hlavní**

⁷ DRHOVÁ, Z.: *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*, Matfyzpress, Praha 2010, s.25

procesy – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby, která představuje klíčovou oblast existence organizace. Hlavní procesy tedy přímo zabezpečují plnění poslání. **Řídicí procesy** – zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace. Zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení (manažerské procesy). **Podpůrné procesy** – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné / nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů. Zabezpečují chod organizace.

Obrázek 1: Schéma procesu



3.2 Strategické myšlení

Strategické řízení klade mimořádně vysoké požadavky na řídicí pracovníky. Důležitou podmínkou jeho uplatňování je schopnost strategického myšlení a pochopení jeho principů. Tento způsob myšlení není pro většinu lidí vrozený a je třeba se mu učit. Pro organizace je však nezanedbatelnou částí koncepce. Volně podle Papuly, Papulové se jedná o způsob myšlení, které:

- Upřednostňuje celistvý pohled a zkoumání problémů ve vzájemných souvislostech
- Identifikuje problémy předtím než nastanou – myšlení s předstihem
- Klade důraz na budoucnost a podporuje kreativitu
- Klade důraz na analýzy a syntézy zaměřené na budoucnost – zkoumá očekávané změny způsobené budoucími faktory
- Tyto zkoumá z pohledu jejich dynamiky a v kauzálních souvislostech
- Vytváří vždy několik variant řešení

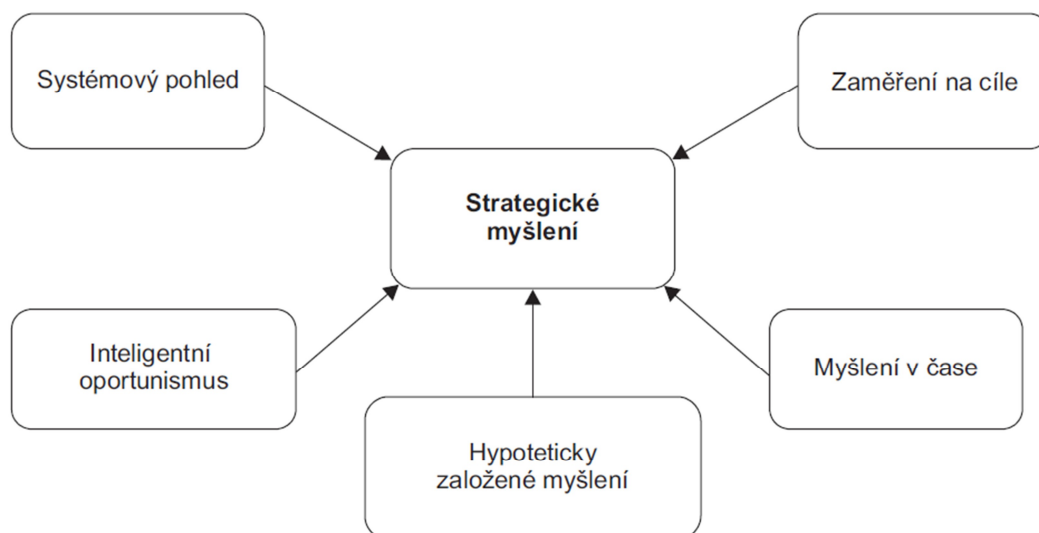
- Pro výběr preferované varianty požaduje více kritérií
- Umožňuje sledovat, kontrolovat a ověřovat řešení problémů
- Umožňuje nalézání netradičních řešení
- Dokáže předcházet problémům
- Do řešení zapojuje vždy celé týmy – není spojeno s jednotlivcem

Strategické myšlení definují takto: „... způsob myšlení, který nás vede k vnímání, poznávání a uvažování nad našim chováním a konáním v neustále se měnícím prostředí, s časovým předstihem, nadhledem a v kauzálních souvislostech, upřednostňující dlouhodobé úspěchy před krátkodobými efekty.“⁸

Nejasné chápání tohoto termínu a snaha objasnit jeho dopady na strategické plánování vedlo Liedka k vytvoření **modelu elementů strategického myšlení**.

Prvním elementem je **systémový pohled** (perspektiva) – umožňuje jedinci poznat svou roli v rámci celkového systému a dopad jeho chování na výsledek.

Druhým elementem je **zaměření na cíle** – umožnit jedinci soustředit pozornost k dosažení cíle, třetím elementem je **inteligentní oportunismus**, kde jde o otevřenost k využívání alternativních strategií. Dalším elementem je **myšlení v čase** – spojuje minulost, současnost a budoucnost a využívá obě pro svůj budoucí rozvoj. Posledním elementem je **hypoteticky založené myšlení** – prostředí schopné tvorby a testování hypotéz.



⁸ PAPULA,J,PAPULOVÁ,Z:Strategické myslenie manažérov:Za tajomstvami strategického myslenia, Bratislava, Kartprint, 2010, s.180

Obrázek 2: Elementy strategického myšlení⁹

Uvedené lze shrnout takto: „ Mezi přínosy strategického myšlení patří delší životní cyklus výrobků, rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků, vyšší efektivnost a produktivita, méně krizového řízení, lepší zpětná vazba a poučení, zlepšení týmové práce a týmové atmosféry.“¹⁰

3.3 Hierarchie firemních strategií

. Střediska volného času, tak jako komerční firmy mají dle velikosti zařízení, či rozmanitosti činností i různé organizační struktury (příklad organizační struktury SVČ bude uveden v kapitole 4). Podle počtu úrovní řízení vycházejících z organizačních struktur, mají pak organizace i několik úrovní strategií „Tyto strategie pak rozdělujeme u firemních organizací na:

- Corporate Strategy – strategie celkového podniku
- Business Strategy – (Strategy business unit SBU) obchodní strategie
- Funkční strategie
- Průřezové, resp. Horizontální strategie“¹¹

Corporate (podniková) strategie – vyjadřuje rozhodnutí vztahující se k podnikatelským záměrům, vyjadřuje, jak bude firma alokovat zdroje. Uskutečňuje se ve formě strategických rozhodnutí, na kterých se podílí pouze nejvyšší management organizace. „Vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek firmy, je rozpracováním vize společnosti a zadáním pro formulaci odpovídajících business strategií.“¹²

Business (obchodní) strategie - definuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro každou ze strategických obchodních jednotek. Specifikuje strategické cíle do jednotlivých aspektů rozšířeného marketingového mixu. Týká se marketinku služeb, kam

⁹ MALLYA,T.:*Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada. Praha, 2007, s.19

¹⁰ ŠULEŘ,O.: *Firemní strategie plánování a realizace*, Computer press, Praha 2002, s.15

¹¹ G RASSEOVÁ,M, a kol.:*Analýza podniku v rukou manažera*, BizBooks, Brno,2012,s,24-25

¹² MALLYA.T: *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada. Praha, 2007, s.37

činnost středisek volného času bezesporu patří. Kdy produktem jsou vzdělávací služby, cena určující hodnotu služby, distribuce je cestou, jak se služba dostane k zákazníkovi, propagace jako forma komunikace s veřejností a zákazníky, lidé, prostředky, politika...

Funkční strategie – „v návaznosti na každou obchodní strategii by měla na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí, například výzkumu a vývoje, marketingu, lidských zdrojů, informačních systémů, výroby atd. Role těchto strategických řízení spočívá v rozpracování nadřazených strategií do jednotlivých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy ve formě funkčních strategií“¹³

Horizontální strategie - vzájemné vztahy mezi jednotlivými pracovišti - strategickými obchodními jednotkami (společné či sdílené činnosti, spolupráce při poskytování služeb), musí být koordinovány formou tzv. horizontální strategie. Její absence hrozí vzájemným oslabováním jednotlivých součástí organizace a vznikem problémů vznikajících z důvodu jejich rozdílných zájmů.

3.4 Druhy strategií – strategické alternativy

Volba strategií se v prostředí středisek volného času v podstatě neliší od podnikové sféry. Odráží se od životního cyklu každé organizace, souvisí s ukotvováním legislativy, typem zřizovatele i konkurenčním prostředím v daném místě.

Podle různých autorů existuje ke strategiím celá řada teorií. O první systematický přístup k této problematice se zasloužil Igor H. Ansoff. Jeho matice čtyř typů strategií je dnes již překonaná, posloužila však za základ další typologie.

M. Porter přišel s teorií tří základních konkurenčních strategií: strategie nízkých nákladů, diferenciativní strategie a cílené strategie.

¹³ Michalko, M.: *Strategické řízení*, VŠP, Ostrava 2007, s. 66

Z hlediska dalšího možného vývoje organizace rozlišujeme čtyři obecné strategické alternativy, jimiž lze nahlížet na strategii: strategie stabilizace, expanze, omezení a kombinace.

Strategie stabilizace – tento typ strategie volí organizace spokojené se svou pozicí, nacházející se ve stádiu zralosti, které se necítí být ohroženy konkurencí a jejíž okolí je relativně stabilní po stránce ekonomické i legislativní. Soustředí se na stanovené cíle a hodnoty, zkvalitnění služeb a snižování nákladů.

Strategie expanze – volí organizace snažící se využít příležitostí pro nové oblasti podnikání, nové trhy – cílové skupiny zákazníků. Nevýhodou tohoto typu strategie je její rizikovost, což může mít dopad na efektivitu

Strategii omezení – „volí společnosti, které vidí nutnost redukovat své výrobky nebo služby, nebo se zaměřily na zlepšení svých funkcí.“¹⁴Omezení aktivit proti tomu uvolňuje finanční prostředky ke zlepšení zbylých činností a zvýšení efektivity.

Kombinované strategie – kombinování strategií může být souběžné pro jednotlivé strategické jednotky s využíváním různých strategických alternativ.

Existuje celá řada dalších strategií, které se váží na jednotlivé procesy a činnosti probíhající v organizaci. Pro aplikaci v neziskových organizacích se může jednat např. o strategii spolupráce, strategii profesionalizace...

Úspěšnost zvolené strategie pak závisí na různých okolnostech:

na souladu strategie s kulturou organizace, s vnitřním a vnějším prostředím organizace, s finančními zdroji, realitou a míře rizik.

3.5 Strategie vzdělávání v České republice.

Tvorba strategií samotných školských zařízení je jednoznačně ovlivněna existencí, či neexistencí strategie vzdělávání na národní úrovni. Jak již bylo uvedeno, strategické řízení je úsilí o efektivní řešení klíčových problémů dané instituce v dlouhodobé perspektivě a v souladu s tímto tvrzením i rozvoj vzdělávací soustavy se musí opírat o obecný strategický

¹⁴ KOŠTAN,P,ŠULEŘ,O:*Firemní strategie plánování a realizace*,Computer Press, Praha 2002,s91

rámec, kterému jsou podřízeny všechny dílčí koncepce a konkrétní opatření. Z pohledu strategií ve vzdělávání lze za přelomový milník označit rok 1989, kterým byla v důsledku pádu komunismu nastartována transformace českého školství.

Legislativní rámec a strategické dokumenty

Období 90. let se ve vzdělávací politice vyznačovalo absencí koncepce vzdělávání a vizí. Dochází k decentralizaci a přechodu škol a školských zařízení do právní subjektivity, čím je posílena jejich autonomie.

Legislativní rámec oblasti vzdělávání byl v tomto období ošetřen zákony č. 29/ 1984 Sb., o soustavě základních a středních škol (školský zákon), zákon č. 76/1978 Sb. o školských zařízeních, zákon č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství. Tyto normy však vytýčení strategií a strategických postupů postrádali.

Změnu přináší v roce 2001 Národní program rozvoje vzdělávání, tzv. Bílá kniha, která je prvním vyjádřením nových cílů a postojů, formuluje strategii vzdělávání, odráží potřeby společnosti a navrhuje hlavní strategické linie:

1. “Realizace celoživotního učení pro všechny
2. Přizpůsobování vzdělávacích studijních programů potřebám života ve společnosti znalostí
3. Monitorování a hodnocení kvality a efektivity vzdělávání
4. Podpora vnitřní proměny a otevřenosti vzdělávacích institucí.
5. Proměna role a profesní perspektivy pedagogických pracovníků.
6. Přejít od centralizovaného řízení k odpovědnému spolurozhodování.“¹⁵

Přelomovým dokumentem školské legislativy je pak zákon č. 561/2004 Sb, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. V tomto zákoně se v §111 poprvé setkáváme s pojmem zájmové vzdělávání.

V roce 2007 vzniká za spolupráce s Národním ústavem odborného vzdělávání Strategie celoživotního učení ČR jako podpora evropského sociálního modelu v kontextu iniciativ Evropské unie a základ pro další koncepce v této oblasti. Součástí jí navrhovaných opatření je i rozvoj mimoškolních aktivit a zájmové činnosti žáků a podpora rozšíření funkce škol a školských zařízení i do oblasti naplňování volného času.

¹⁵ ÚSTAV PRO INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ: *Národní program rozvoje vzdělávání*, Tauris, Praha, 2001, s.87

Zcela novým dokumentem je Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, schválená v červenci minulého roku. „Strategie vychází obecně z myšlenky celoživotního učení, pro jehož rozvoj chce v České republice vytvářet koncepční základ. Tohoto ambiciózního cíle bude možné dosáhnout jen v případě, že vzdělávací politika bude aktivně přispívat k flexibilnímu provazování různých vzdělávacích cest a k větší integraci vzdělávacího systému jako celku. Vzdělávací politika musí proto věnovat adekvátní pozornost všem hlavním typům vzdělávacích příležitostí, tedy nejen formálnímu vzdělávání, ale rovněž vzdělávání neformálnímu a rozrůstající se oblasti informálního učení.“¹⁶

Obsah tohoto dokumentu a přeneseně tedy strategie vzdělávací politiky státu, má dopad i na tvorbu strategií na úrovni jednotlivých zařízení zájmového vzdělávání ve smyslu směřování jejich budoucích strategií i jako nástroje na jejich podporu a ovlivňuje tak celé jejich fungování.

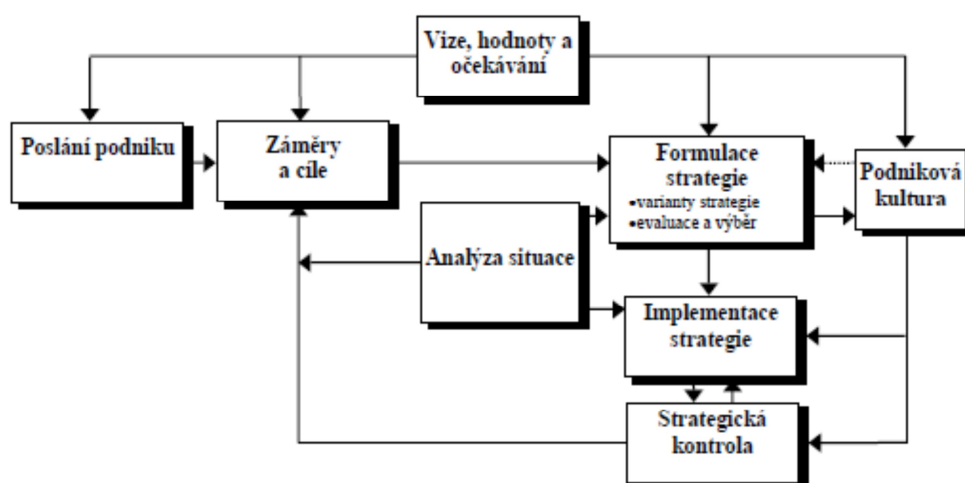
¹⁶ STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY ČR DO ROKU 2020, dostupné na http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf

4 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení v organizacích zájmového vzdělávání je (s ohledem na jejich specifika) totožný s procesem strategického řízení ve výrobní sféře.

Z tradičního pohledu na proces strategického řízení, který najdeme v literatuře lze usuzovat, že se jedná o pouhou posloupnost řádných kroků. V rámci tohoto procesu je ale třeba nezapomínat, že strategické řízení je dynamický proces, i na význam oblastí nacházejících se mimo strategický management jako je ekonomie, chování organizace ale i zkušenosti.

Řada zahraničních autorů hovoří o tzv. **modelech procesu strategického řízení**. Jedná se sice o zjednodušující, ale vymezující pohled na rámec tohoto procesu. Z řady vyvinutých modelů, představujících podstatu popisovaného procesu strategického řízení, je možné použít následující model podle Digmana:



Obrázek 3: Integrovaný model podle Digmana (1990)¹⁷

Obecně lze proces strategického řízení rozdělit do pěti základních fází:

První fáze začíná identifikací poslání, vize a hodnot organizace a formulací cílů, které jsou pro tvorbu strategií a strategických plánů klíčové. Zjišťuje skutečný stav strategického řízení a odpovídá na základní otázky:

Čeho se organizace snaží dlouhodobě dosáhnout?. – SVC – stát se komunitním centrem pro volný čas v obci, nabízet naplnění volného času občanům města bez rozdílu věku....

¹⁷ ROLÍNEK,L,: *Strategické řízení – studijní text*, Jihočeská univerzita, FZ, České Budějovice,2004

Které aktivity jsou pro ni klíčové? atd

Druhá fáze se zabývá strategickou analýzou vnitřního a vnějšího prostředí organizace, která umožní komplexní pohled na společnost, identifikaci příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek organizace. – SVC – narůstající konkurence základních škol v oblasti volného času x neformální prostředí, klesající demografická křivka x rostoucí poptávka dospělé populace po volnočasových aktivitách...

Třetí fází je formulace strategie. Na základě předchozích zjištění a jasně odůvodněných opatření je zpracován souhrnný materiál

Čtvrtá fáze – implementace strategie se zabývá sladěním procesů a organizační struktury se zvolenou strategií.

Poslední fází je hodnocení a kontrola strategie

Jedná se o cyklický proces, jehož cílem je zpravidla zvyšování kvality, posouzení relevance nastavených cílů, efektivnosti a účinnosti zvolené strategie.

4.1 Formulace poslání, vize, hodnot a cílů

Poslání organizace

- Vymezuje účel a smysl existence dané organizace a udává jasně definovaný směr, kterým se má organizace ubírat. Mělo by odpovědět na otázky, jaký společenský problém chce organizace řešit a jakými prostředky bude postupovat. Poslání určuje základní směr nebo směry, vymezuje služby, jež bude poskytovat, cílové skupiny, na které bude působit, a někdy i to, jak bude spravovat své záležitosti. Mohou se lišit v délce, obsahu i formátu. O tom, že je poslání funkční a plní svou roli vypovídají charakteristické znaky.
- Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, proč organizace existuje, jakou uspokojuje potřebu, co se skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.

- Znaký dobrého poslání: motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché, vymezuje jedinečnost organizace, vyjadřuje co děláte a pro koho.

Management školy, či školského zařízení jejím prostřednictvím vyjadřuje, jakou organizací chce vzhledem ke zřizovateli, zákazníkům a partnerům být.

Vize

- Je přitažlivý obraz budoucího stavu, který je založen na využití reálných možností, rozvíjí poslání organizace a vyjadřuje metu, kam až se organizace může rozvinout a motivuje své nositele k nadstandartním výkonům. Vize není nezávazným snem, ale komplexní cílovou představou, která může být sice načrtnuta v hrubých rysech, ale i v nich musí být jak reálná. Obvykle pochází od strategického vedení, které ji tvořilo v průběhu existence organizace. Vedení organizace, jež chce svou vizi realizovat, ji musí komunikovat a přenášet na své kolegy. Vize přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti. Vize, které fungují, jsou jasné, takže mohou být snadno pochopeny.

Dobře formulovaná vize organizace je počátečním bodem v procesu formulace strategie.

Hodnoty

- Ovlivňují celý život organizace – nábor zaměstnanců, vedení lidí, etický kodex, hodnotící procesy, budování značky na veřejnosti, ovlivňování trhu. Říkají organizaci jaká je. Jsou atributem v organizaci obecně uznávaným. Dle povahy je lze rozlišit na hodnoty finanční, sociální, kulturní a morální. Jsou obsahem firemní kultury a v procesu strategického řízení mohou být devizou – loajalita, proaktivní přístup, ale i obtížnou překážkou. Z analýz odborné literatury vyplývá, že strategické řízení je s firemní kulturou přímo spjato a to je-li organizace v nesnázích i při plánování změn.

V prostředí organizací zájmového vzdělávání považujeme za klíčové hodnoty princip rovnosti, odpovědnost, spravedlnost, poctivost apod.

Cíle

- Vyjadřují, čeho chce organizace dosáhnout a v jakém časovém horizontu. Vyjadřují finanční i nefinanční zájmy a mají odlišné charakteristiky pro různé úrovně řízení. Umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy (snižování nákladů x zachování dobrých vztahů se zaměstnanci), musí být motivující ale dosažitelné.
- **Strategické cíle** – dlouhodobé cíle, milníky určitého žádoucího stavu. Jsou odvozovány z vize a obvykle jsou spojovány se zlepšením konkurenčního postavení či zvyšováním funkční efektivnosti.
- **Operativní cíle** – odvozeny od strategických cílů, konkrétnější.
- **Dílčí cíle** - vycházejí z operativních cílů, které jsou tak rozpracovány do jednotlivých kroků (úkolů). Jsou konkrétní a měřitelné. Jsou krátkodobé s určením jasné odpovědnosti a termínem.

Stanovení cílů je počátečním a kritickým prvkem plánování. Vlastnosti dobře zvolených cílů lze ověřit na pravidlu SMART, které vlastnosti dobře zvolených cílů vyjadřuje:

S – specifický, M – měřitelný, A – skeptovatelný, R – reálný, T – termínovaný, definovaný v čase.

4.2 Strategická analýza

Strategické analýzy na úrovni středisek volného času slouží k poznání vnější a vnitřních faktorů, které mají vliv na nastavení efektivního strategického plánu. Hledá souvislosti vnějšího prostředí s možnostmi vnitřních zdrojů organizace.

4.2.1 analýza vnějšího prostředí

„ Strategická analýza vnějšího prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace. Tento proces zároveň neustále ověřuje správnost analýzy a nutí se k ní neustále vracet.“¹⁸ .

¹⁸ ŠULEŘ, O: *Firemní strategie plánování a realizace*, Computer press, Praha 2002, s.33

„Tato část celkové analýzy je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Je to rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů, pokud mají vliv na podnik.“¹⁹

Pro tvorbu kvalitní strategie je třeba vlivům vnějšího prostředí dobře rozumět. Střediska volného času nemají v oblasti volného času monopolní postavení. Jsou na rozdíl od konkurence mimo školský systém omezeny zákonnými normami, politickými vlivy atd. To jsou faktory, které identifikuje analýza vnějšího prostředí.

„Vnější prostředí podniků je závislé zejména na čtyřech základních segmentech:

- 1. Společenské.** Jsou to faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Zahrnují tyto prvky: demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času.
- 2. Technologické.** Patří mezi faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou: vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků.
- 3. Ekonomické.** Ekonomické faktory souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie. Zahrnují: trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra. Inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie a náklady na ni.
- 4. Politické.** Mezi tyto faktory můžeme zařadit: stabilitu vlády, regulaci zahraničního obchodu, daňovou politiku, monopolní legislativu, ochranu životního prostředí.“²⁰

K analýze vnějšího prostředí lze využít sady metod. Jedněmi z nich jsou:

PEST analýza – vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.“²¹ Cílem je ujasnit si, jaké vnější faktory, které organizace nemůže vůbec ovlivnit a mají na ni významný vliv.“

¹⁹ MALLYA,T: *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada, Praha 2007, s. 42

²⁰ ROLÍNEK,L: *Strategické řízení- studijní tex*, Jihočeská univerzita, FZ, České Budějovice,2004,s.9

²¹ ŠULEŘ,O: *Firemní strategie plánování a realizace*, Computer press, Praha 2002, s.38

Scénáře – pro tzv. plánování scénářů můžeme využít identifikaci hlavních trendů vývoje prostředí. „Hlavním přínosem scénáře je rychlejší a kvalitnější reakce společnosti na změnu, na kterou je alespoň teoreticky připravená. Psaní scénářů rovněž podporuje optimismus, představivost, kompetence a odvahu.“²²

„Porterova analýza konkurence – vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující na trh. Porter postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech: a) rivalita mezi konkurenty, b) vyjednávací síla dodavatelů, c) vyjednávací síla odběratelů, d) ohrožení ze strany nových konkurentů, e) ohrožení ze strany nových substitutů. Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení uvedených faktorů.“²³

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

„Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi na které bude analýza provedena.“²⁴

Z hlediska analýzy nejsou důležité jen výsledky samotné ale i způsob, kterým se v organizaci měří. Výsledky lze hodnotit buď z hlediska časového a nebo porovnáním s ostatními podniky. Speciální metodou tohoto typu využívající k hodnocení porovnávání je **Benchmarking** – jedná se o porovnávání vlastních výkonů v jednotlivých funkcionálních oblastech s ostatními organizacemi, která je v prostředí SVČ oblíbenou metodou.

Pro analýzu vnitřního prostředí je možné využít řady metod. Příkladem těchto metod vhodných pro organizace neziskového typu jsou:

Analýza portfolia (Gruberova a Mohrova matice)

„Funguje jako v podnikatelském prostředí používané GE matice. Při analýze organizace neziskového typu se posuzují jednotlivé programy a projekty podle jejich finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Čím větší existuje společenská potřeba a zároveň poptávka

²² ŠULEŘ, O: *Firemní strategie plánování a realizace*, Computer press, Praha 2002, s.41

²³ ROLÍNEK, L: *Strategické řízení- studijní text*, Jihočeská univerzita, FZ, České Budějovice, 2004, s.8

²⁴ MALLYA, T: *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada, Praha 2007, s53

po dané službě nebo produktu, tím vyšší je jejich společenská potřeba a zároveň poptávka, po dané službě nebo produktu, tím vyšší je jejich společenská hodnota,²⁵

Matice BCG (Bostonská matice)

Pro potřeby strategického rozhodování v organizacích typu SVČ je vhodnou metodou Tzv. Bostonská matice. Základní využití této metody není nijak náročné. Hodnotí růst a podíl jednotlivých produktů organizace a pomáhá určit, na které se zaměřit a od kterých případně upustit. Výsledkem této analýzy je čtyřdílná mřížka, dělící produkty do čtyř skupin.

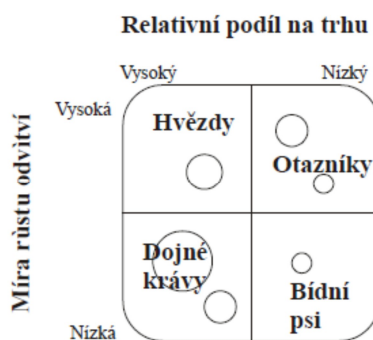
a) **problémové děti (otazníky)** - jedná se o výrobky, které jsou nově zaváděny na trh. Pro tuto pozici je charakteristický rychlý růst trhu, ale slabý podíl na trhu znamená otázku, zda mohou výrobky z tohoto kvadrantu uspět. Obecně se jedná o výrobky, do kterých musíme investovat (na reklamu, inovace, vývoj apod.)

b) **hvězdy** - jsou to výrobky, které se nacházejí v odvětví s vysokou mírou růstu a mají vysoký podíl na trhu. Hvězdy obvykle vyžadují velkou kapitálovou investici na rozšíření výrobních kapacit, v některých případech mohou již přinášet příjmy.

c) **dojné krávy** - výrobky vyskytující se na pomalu rostoucích trzích s vysokými podíly na trhu. Vydělávají značné příjmy, které se mohou uplatnit při investování do problémových dětí.

d) **bídni psi** - výrobky mají slabou konkurenční pozici na pomalu rostoucích trzích. Neprodukují mnohdy dostatek příjmů ani na vlastní udržovací strategii. Řešením je zde strategie likvidace. Někdy se může jednat o výrobky, které jsou důležité z hlediska image podniku (doplňují sortiment, abychom nepřicházeli o zákazníky).

Obrázek 4: Matice BCG



²⁵ ŠEDIVÝ, M., MEDLIKOVÁ, O.: Úspěšná nezisková organizace, Grada, Praha 2007, s.30

Snahou organizace by mělo být vyvážené portfolio a tomu by měla odpovídat budoucí strategie organizace. V případě středisek volného času, vzhledem k jejich poslání, není výsledek této analýzy vždy dogmatem. Roli ve volbě nabídky produktů nehrají pouze finanční zájmy.

4.2.3 Swot analýza

Oblíbenou analytickou metodou je analýza SWOT s pomocí jejíchž výstupů je možné určit základní strategické směry dalšího rozvoje organizace. Úspěšné strategické řízení vyžaduje komplexní znalost okolního prostředí i interních možností a způsobilostí organizace. Výhodou této metody je, že postihuje hodnocení obou a je poměrně jednoduchá. Je složena ze čtyř částí. Popisuje vnitřní prostředí v organizaci, které analyzují silné a slabé stránky organizace. Analýzu vnějšího prostředí definují případné příležitosti a hrozby. Vychází z předpokladu, že žádoucí strategií je ta, která potlačuje slabé stránky a minimalizuje hrozby a umí využít příležitostí a silných stránek organizace.

4.2.4 Analýza zainteresovaných skupin

Vyčerpávající analýzy strategií nejúspěšnějších firem, které v současnosti operují na vyspělých trzích, přinášejí zásadní poznání: za úspěchy firem na těchto trzích stojí především schopnost rozumět potřebám vybrané skupiny zákazníků tvořící cílový trh či segment trhu a schopnost správně předvídat chování konkurentů. Prokazování těchto dvou schopností je pak základním předpokladem k realizaci konkurenční výhody.

Každá organizace, která si vytváří svůj strategický plán, si **musí definovat, pro koho jsou její produkty** a služby určeny. Musí vycházet z toho, kdo byli její zákazníci v minulosti, kdo jsou její zákazníci v současnosti a kdo budou jejími zákazníky v budoucnosti. Je nutné si uvědomit, že „zákazníci“ jsou pro organizace zájmového vzdělávání „nejcennějším majetkem. Z pohledu středisek volného času považujeme za zákazníka osobu či instituci, která má prospěch z nabízené činnosti a rozhoduje o její koupi nebo výběru dané činnosti. Jinými slovy můžeme říci, že zákazník je ten, kdo „platí“. Střediska mají ve skutečnosti více zákazníků, kteří užívají a mají prospěch ze služeb, jež jim jsou poskytovány. Rovněž existuje více subjektů, které rozhodují o výběru činností SVC nebo se na tomto procesu výrazně podílejí. Tyto skupiny zákazníků by si měla každá organizace definovat,

zjistit, jaké potřeby ve vztahu k organizaci mají, co od ní očekávají a jak tyto potřeby a očekávání může uspokojit.

Zákazníci středisek volného času

Prioritními zákazníky jsou:

- **zřizovatel**, na kterém jsou SVČ v různé míře finančně závislá. Mezi jeho očekávání patří bezproblémové fungující zařízení, dobře zpracovaná administrativa, maximální počty účastníků, minimální náklady...
- **rodiče**, a to v několika rolích. Většinovými zákazníky SVČ jsou děti, ale konečné rozhodnutí o výběru volnočasových aktivit je v rukou rodičů. Rodič jako zákazník pouze nerozhoduje a nepřináší finanční příjmy – může být zákazníkem v roli účastníka, sponzora, novináře... Očekávají kvalitní a atraktivní program, bezpečné prostředí, moderní vybavení, profesionální přístup pedagogů, přiměřenou cenu;
- **děti** jsou nepočetnějšími zákazníky SVČ. Jejich očekávání se odvíjí především od jejich věku. Patří mezi ně atraktivita činností, trendové aktivity a vybavení, naplnění jejich zájmů, vyhledávání kamarádů, zábavy a dobrodružství, zažívání pocitu úspěchu a odreagování se. Čím jsou starší, tím se cítí rovnocennější a chtějí mít partnerský vztah s pedagogy, větší volnost a menší pedagogický dohled;
- **školy** jsou přirozeným a tradičním partnerem SVČ. Nejčastější spolupráce probíhá při organizaci soutěží vyhlašovaných MŠMT, organizováním výukových či adaptačních programů či odpočinkových činností pro žáky a studenty. Od SVČ očekávají minimální práci ze strany pedagogů školy, organizaci volného času žáků přímo ve škole, různé programy a metodickou pomoc;
- **donátoři**, sponzoři či vyhlašovatelé projektů jsou třetím pilířem přinášejícím finance či materiální vybavení. Patří sem orgány státní správy a samosprávy, firmy, nadace, grantové agentury, některá občanská sdružení. Chtějí pomoci dobré věci – očekávají dobrý nápad a projekt, ale také zviditelnění a zvyšování jejich prestiže a image;
- **mládež**, která je pro SVČ zatím méně početným zákazníkem. Tato kategorie očekává, že nebude spojována s aktivitami dětí, očekává jiné prostředí, pedagogy jako partnery, rovnou komunikaci, trendové činnosti a nebýt příliš organizován;

- **dospělí**, jež jsou z hlediska stárnutí populace velmi perspektivním zákazníkem. Již dnes nabízí programy zaměřené na ženy, rodiče a v poslední době na seniory. Očekávání dospělých je odvislé od jejich zájmů a zařazení

Sekundárními zákazníky jsou: důležité osoby, místní úřady, veřejnost, místní komunita, neziskový sektor, zaměstnavatelé, sdělovací prostředky

Matice vlivu a významu zainteresovaných skupin

Jedná se složitější analýzu, jejímž cílem je určit jaký význam má organizace pro jednotlivé zainteresované skupiny a jaký vliv mají ony na organizaci. Dá se tak například zjistit, že význam vaší organizace např. pro média je nízký, ale jejich vliv na organizaci naopak vysoký. Výsledkem je pak definovat, jak s jednotlivými zainteresovanými skupinami pracovat.

4.3 Formulace strategie

Výstupem předchozích kroků je formulace strategie SVČ. Jde o velmi složitý proces, který se nedá vyjádřit jednoduchým schématem nebo modelem.

„Formulace strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Tento proces zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnili celou organizaci směřovat do zvoleného cíle. Management podniku musí vzít v úvahu všechny relevantní aspekty interní a externí situace podniku, aby mohl přijít s akčním plánem pro dosažení požadovaných krátkodobých i dlouhodobých výsledků.“²⁶

Při formulaci strategie usilují stratégové o volbu optimální strategie, jejímž základem jsou strategické cíle organizace, jasná formulace vize a mise, identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Vytvoří hierarchii činností a určí posloupnost jejich postupného zavádění. Současně definuje princip tvorby této hierarchie (např. na základě dostupných kvalifikovaných lidských zdrojů).

Formulace strategie je také v případě středisek volného času i produktem předpokladů a očekávání zainteresovaných zájmových skupin, kterých se činnost organizace nějak dotýká nebo je ovlivňuje.

²⁶ MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada, Praha 2007, s. 110

4.3.1 Výběr strategie

Rozhodování o volbě strategie může základním způsobem ovlivnit další existenci organizace.

Pravidla, která by neměla být v této fázi opomíjena:

- srozumitelnost pro všechny zúčastněné,
- realizovatelnost – dostupnost zdrojů, materiálu a služeb
- akceptovatelnost – pro zainteresované skupiny
- vzdělávání – strategické myšlení a jednání není vrozené,
- strategický plán může být podkladem pro jednání mimo organizaci – zřizovatelé, donátoři, zainteresované organizace.

4.4 Implementace strategie

Implementací rozumíme převedení existujícího strategického plánu do praxe. Formulování strategii je záležitostí spíše kreativní, „ při jejím prosazování je pak důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. Prosazování strategie tak vyžaduje více energie než její formulování.“²⁷

Realizace strategie uvede v ní vyjádřené záměry do života. Má-li být strategické plánování a řízení při realizaci strategie efektivní, musí k tomu být vytvořeny určité předpoklady: vytvoření organizačních podmínek pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočty, rozdělení odpovědností a pravomocí, systémy motivace pracovníků, podporující klima.

4.5 Hodnocení a kontrola strategie

„Kontrola je procesem, který se snaží zajistit, že uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním. Kontrola zajišťuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny. Poskytuje zpětnou vazbu, která by pomohla při vytváření budoucích cílů a standardů. Kontrola zahrnuje měření

²⁷MALLYA.T: *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada, Praha 2007, s. 136

skutečné výkonnosti v porovnání se standardy a podniknutí nápravných kroků, pokud je to nutné.“²⁸

Důvodem k provádění evaluace strategie je její rychlé stárnutí, dynamika vnitřního i vnějšího prostředí organizace i nezbytnost odhalovat chyby vzhledem k jejich možnému dopadu na organizaci.

„ Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech. Efektivní kombinace těchto elementů pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Je to neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí podnikání.“²⁹

²⁸ MALLYA,T,: *Základy strategického řízení a rozhodování*,Grada, Praha 2007,s 201

²⁹ MALLYA,T,: *Základy strategického řízení a rozhodování*,Grada, Praha 2007,s. 27

5 Zájmové vzdělávání

V souladu s tématem této diplomové práce, věnuje následující kapitola podrobnější pozornost zájmovému vzdělávání patřícímu primárně do oblasti trávení volného času, kam spadá činnost středisek volného času.

5.1 Neformální vzdělávání

Omylem v chápání vzdělanosti je nahlížení na tento pojem jako na záležitost spojovanou s formálním vzděláváním. Toto mínění se shoduje s obecnou představou o tom, co je to učení, ovlivněno způsobem jeho poskytování, které odpovídá pouze vzdělávání formální. Neformální vzdělávání stojící díky své podstatě mimo školy naopak nebylo chápáno jako učení. Vzdělávání informální, ačkoli nejstarší forma předávání dovedností a zkušeností s obrovským potenciálem, nebyla jako součást vzdělávání přijímána vůbec.

„Neformální vzdělávání je zaměřeno na rozvoj znalostí, dovedností a schopností v zařízeních zaměstnavatelů, v soukromých vzdělávacích institucích, ve školských zařízeních (např. zájmové vzdělávání, které poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti), nestátních neziskových organizacích, v knihovnách a dalších organizacích. Do oblasti neformálního vzdělávání lze řadit některé organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež i dospělé, jako jsou například kurzy, rekvalifikace, školení a přednášky. Nutnou podmínkou pro realizaci neformálního vzdělávání je účast odborného lektora, učitele, trenéra či proškoleného vedoucího. Bez dodatečného uznání příslušným orgánem nebo institucí však zpravidla nevede k získání stupně vzdělání“³⁰

Jde o poměrně široký pojem, jež je předmětem různých interpretací. Z kvalitativního hlediska jde o naplňování volného času činnostmi, pro něž se rozhodujeme svobodně, s přesvědčením, či potřeby a vykonáváme je pro ně samé. Může být poskytováno prostřednictvím organizací za

³⁰ STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY DO ROKU 2020, dostupné na http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf

tím účelem zřízených se záměrem doplňovat formální systém (domy dětí a mládeže) v podnicích, neziskových organizacích a jako služba.

5.2 Zájmové vzdělávání

V uplynulém desetiletí prošla vzdělávací soustava závažnými proměnami. Jak již bylo uvedeno, přelomem byl pro tento segment vzdělávací soustavy zákon č. 561/2004 Sb., kde se pojem zájmového vzdělávání poprvé objevuje v české legislativě. Paragraf §111 tohoto zákona ho definuje takto:

1) Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech.

2) Střediska volného času se dále podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi rovněž na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků.

Zájmové vzdělávání je vzděláváním vyvolaným individuálními potřebami jedinců. Kompenzuje jednostrannou zátěž ze školy i zaměstnání a v souladu s rozmanitými lidskými zájmy je i jeho široká obsahová náplň, prostřednictvím které přispívá k duševní hygieně a vyrovnanosti. Plní funkci výchovnou, vzdělávací, kulturní, preventivní, zdravotní (relaxační a regenerační) a sociální. Prostřednictvím uskutečňovaných aktivit rozvíjí kompetence uplatnitelné v nejbližším sociálním prostředí a přispívá tím i k upevňování sociálních vztahů. V individuální rovině může přispívat i k profesnímu růstu a zvyšování úrovně vzdělanosti.

Chápeme-li pak zájmové vzdělávání ve smyslu mimoškolní zájmové činnosti, je český název ekvivalentem termínu non-formal education, které je běžnou součástí činnosti dětských a mládežnických subjektů v zemích Evropského společenství.

V publikaci Kompetence v neformálním vzdělávání Havlíčková uvádí :“ **Do širšího proudu neformálního vzdělávání zahrnujeme i takzvané zájmové vzdělávání.** Činnost školských zařízení pro zájmové vzdělávání (střediska volného času, školní kluby a školní družiny) je upravena školským zákonem, tato zařízení jsou však poskytovanými službami blízká také principům neformálního vzdělávání, jak o něm dále píšeme. Zájmové vzdělávání je tedy

současně řazeno do formálního školského systému a zároveň svými metodami poskytuje i neformální vzdělávání. Neformální vzdělávání úzce souvisí s konceptem celoživotního učení, jež je rozveden ve Strategii celoživotního učení České republiky,³¹

„Zájmové vzdělávání probíhá vedle hlavních vzdělávacích systémů a nevede obvykle k získání osvědčení o nabytí nějakého vzdělání. Může být poskytováno na pracovišti, prostřednictvím činnosti organizací a skupin občanské společnosti jako jsou nestátní neziskové organizace dětí a mládeže a podobně. Může být poskytováno také prostřednictvím organizací nebo služeb, které byly ustaveny, aby doplňovaly vzdělávací systémy“³²

Vedle širokého spektra organizací pracujících s volným časem existuje skupina státních zařízení - **školská zařízení pro zájmové vzdělávání**, která se touto činností zabývají systematicky. Činnost těchto školských zařízení, kterými jsou Střediska volného času, domy dětí a mládeže, školní kluby a školní družiny je podmíněna jejich zápisem v rejstříku škol a školských zařízení. V České republice má práce těchto institucí velkou tradici.

5.3 Střediska volného času

Střediska volného času jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání. Mohou jimi být domy dětí a mládeže a stanice zájmových činností, které se zaměřují na specializované činnosti, technické, či přírodovědné. Jejich posláním je podílet se spolu se školou a rodinou na výchově a vzdělávání. Poskytují účastníkům naplnění volného času zájmovou činností s nejrůznějším zaměřením a doplňují tím neformálně vzdělávání ve školách. Oproti dalším subjektům zájmového vzdělávání (školní družiny a kluby) poskytují střediska volného času komplexní služby v méně formálním prostředí, přizpůsobeném nabízeným aktivitám. Organizované, systematické vzdělávání ve střediscích je realizováno mimo formální vzdělávací systém. Možnost svobodné volby je tu základním atributem odlišujícím tento druh vzdělávání od formálního vzdělávacího systému. Spojení odborného pedagogického vedení (jak bude uvedeno), forem práce a prostředí přináší přívětivou profesionalitu.

„V rámci České republiky existuje unikátní a stabilizovaná síť středisek pro volný čas dětí a mládeže, která přináší řadu pozitiv, a to od možnosti srovnání přes možnou výměnu

³¹ HAVLÍČKOVÁ, D. *MetodiKa – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*

³² MACEK, HÁJEK 2002

zkušeností a kvalitní rozšiřující přípravu pracovníků. Pro vznik středisek nebyl stanoven žádný klíč a tak jejich hustota či výskyt vypovídá naprosto jasně o politice současných dřívějších orgánů státní správy a samosprávy.³³ Uvádí Jindra ve své práci zaměřené na střediska volného času.

5.3.1 Činnost středisek volného času

Obsah činnosti je dán vyhláškou č. 74/2005 Sb. a řídí se zákonem č. 561/2004 Sb. V souladu s touto normou uskutečňuje se zájmové vzdělávání ve střediscích volného času zejména těmito formami:

- a) příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání
- b) pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností
- c) táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání
- d) osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci patologických jevů
- e) individuální práci, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů
- f) využitím otevřené nabídky spontánních činností.³⁴

Relativní volnost vyhlášky předpokládá, že výčet výše uvedených forem zájmového vzdělávání není uzavřený a zájmové vzdělávání lze proto realizovat i jinými formami. Činnost není svázána osnovami ani jinými striktními požadavky. Pro zájmové vzdělávání neexistuje Rámcový vzdělávací program. Střediska tvoří na základě ustanovení školského zákona Školní vzdělávací programy, které mohou být „šité na míru“ konkrétním zařízením, což umožňuje okamžitě reagovat na nové trendy v poptávce.

„DDM se také věnují komunitnímu plánování, participaci, prevenci, vzdělávání pedagogů, budování informačních center. Většina se stala centrem společenského života v obci. Zapojují

³³ JINDRA, J.: *Rigorózní práce - vzdělávání ředitelů SVČ*. Praha: FF UK Praha, 2005.

³⁴ Vyhláška č. 74/2005 Sb.

se do různých regionálních, krajských i evropských projektů, organizují výměnné a zahraniční pobyty studentů i pracovníků.“³⁵

Aktuální proměny společnosti a výrazné změny tradičního pojetí vzdělávání staví organizace poskytující zájmové vzdělávání, považované obecně za veřejnou službu, do nové role. Snižování dětské populace a prodlužující se aktivní věk, zdravý životní styl. To všechno jsou nové výzvy k rozšiřování nabídky směrem k novým cílovým skupinám - doplňování znalostí a kompetencí nutných k profesní kariéře, aktivity podporující rodinný život, kompenzace pracovního přetížení prostřednictvím svého koníčka ve volném čase...

5.3.2 Pracovníci středisek volného času

Výkonnou a tedy nepostradatelnou součástí strategického řízení jsou v prostředí středisek volného času, jejich zaměstnanci. Výsledky strategického řízení se dostávají až dlouhém časovém horizontu a mnohdy nesouzní se zájmy pracovníků, ale slouží veřejnému zájmu. Na jejich vyzrálosti pak stojí naplňování strategických cílů a úspěch nastavené strategie.

Pracovníky středisek volného času jsou **pedagogové volného času**, tedy pedagogičtí pracovníci ve smyslu zákona č. 563/2005 Sb., který „upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém. Tento zákon se vztahuje na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení“³⁶

^{Zákon} ošetřuje podmínky odborné kvalifikace těchto pedagogických pracovníků a předpoklady pro výkon jeho činnosti. Většina interních pedagogů pracuje na pozicích vedoucích oddělení a zastávají tedy v organizaci roli středního managementu.

Specifickou skupinou pedagogických pracovníků v těchto zařízeních jsou externí pedagogové vykonávající dílčí přímou pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání. Tito pracovníci pracují zejména na dohody o provedení práce a jejich kvalifikaci podmiňuje zákon o studiu pedagogiky v rozsahu 40 hodin.

³⁵ ČESKÁ RADA PRO DĚTI A MLÁDEŽ, Mládež české republiky, Praha: NIDM MŠMT, 2009, s.18

³⁶ ZÁKON O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH dostupné na <http://www.msmt.cz/dokumenty/platne-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1>

5.3.3 Zřizovatelé středisek volného času

Jedním z důležitých faktorů ovlivňujících proces strategického řízení ve střediscích volného času mohou být jejich zřizovatelé. Reforma řízení školství a přesun kompetencí k obcím a krajům má i své negativní stránky. Samosprávy zvláště menších sídel nemají dostatečně fundované zaměstnance v oblasti pedagogiky a školského práva a rozhodování je často ovlivněno i osobními, či politickými vlivy.

V současné době zřizují SVC kraje, obce, církve a soukromé subjekty.

V novodobé historii těchto zařízení docházelo tak jako ve školství obecně k převodu zřizovatelských pravomocí. Postupně z obcí, které byly (zcela logicky vzhledem k rozsahu působnosti těchto zařízení), původními zřizovateli většiny z nich, na školské úřady a po jejich zrušení na kraje. V posledních několika letech probíhá postupně napříč republikou převod zpět pod obce (Pardubický kraj 2011).

Vzhledem ke skutečnosti, že typ zřizovatele je jednou z proměnných ve výzkumné části této práce, uvádí autorka přehled čerpající ze zahajovacího výkazu Z-15 k 31.10. 2014

Tabulka 1:

Typ zřizovatele	kód	Počet SVC
OBEC	2	213
KRAJ	7	74
CÍRKEV	6	17
SOUKROMÉ SUBJEKTY	5	7
MŠMT	1	1
<i>celkem</i>		312

Zdroj: SP DDM ČR

Z údajů v tabulce uvedených je zřejmé, že zřizovatelé mimo státní správu mají minoritní zastoupení (8%) a v empirické části budou v rámci dotazníkového šetření jako respondenti oslokována pouze zařízení, jejichž zřizovateli je kraj nebo obec.

5.3.4 Financování středisek volného času

Jednou z důležitých oblastí zájmu strategického řízení a plánování je oblast financování.

Systém financování středisek je limitován několika zákonnými normami.

Školský zákon v § 133 říká, že příjmy školské právnické osoby jsou zejména:

a) finanční prostředky ze státního rozpočtu

– jedná se o přímé náklady na vzdělávání, kterými rozumíme náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady. Střediska dlouhodobě kritizují způsob výpočtu těchto nákladů, při kterém dochází k rozporu mezi vyhláškou o zájmovém vzdělávání, která v § 5 říká, že účastníky činnosti jsou děti, žáci, studenti, pedagogičtí pracovníci, popřípadě další osoby a Vyhláškou o krajských normativních č. 492/2005 Sb., kde vyjadřuje jednotku výkonu v **§1 písmeno o)** 1 žák, 1 student, kterému středisko volného času zajišťuje naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti,

b) finanční prostředky z rozpočtů územních samosprávných celků,

c) příjmy z hlavní a doplňkové činnosti,

d) finanční prostředky přijaté od zřizovatele,

e) úplata za vzdělávání a školské služby - Výši úplaty v souladu s § 123 tohoto zákona stanoví ředitel školského zařízení,

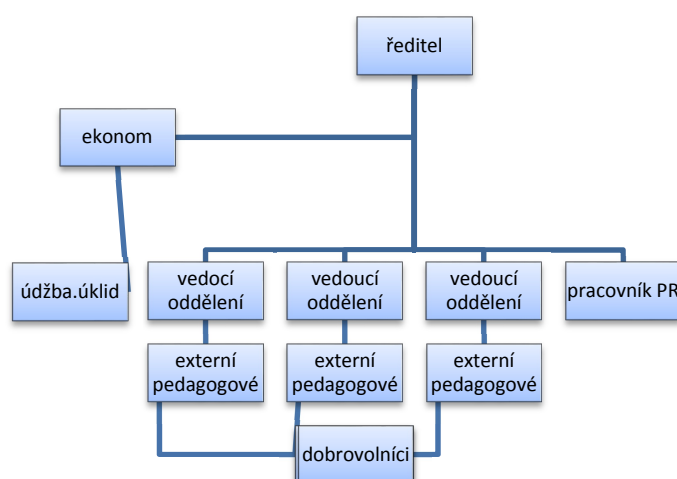
f) dotace na úhradu výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů,

g) dotace na úhradu výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce,

h) dary a dědictví,

Současný způsob financování ze státního rozpočtu normativním způsobem a pouze na vybrané cílové skupiny klientů a ve vybraných činnostech, není sice zcela optimální, oproti minulosti ale transparentní a předvídatelný,

Obrázek 5: Ukázka možného organizačního schématu SVC – zdroj SVC Mikádo



6 Management organizací zájmového vzdělávání

Strategické řízení je v organizacích všech typů v rukou vrcholového managementu. Vyžaduje manažerský tým, který je schopen vést a motivovat podřízené, je kompetentní a zkušený a jedná nestranně. V podnikové sféře je odpovědnost za strategické řízení rozdělena na úrovni ředitele a dalších liniových manažerů, ve školském prostředí je ředitel většinou na tuto činnost sám.

Autoři věnující se řízení v oblasti školství se shodují v názoru, že řízení vzdělávacích zařízení se v řadě věcí liší od jiných druhů zařízení.

6.1 Specifika školského managementu

Teorie i praxe managementu se rozvíjely v oblastech průmyslu a obchodu, které se od vzdělávacích aktivit výrazně liší. Odlišnosti v řízení těchto zařízení lze podle Bacíka shrnout do několika základních bodů:

- klima a rozhodování ve vzdělávací instituci je ovlivňováno externími faktory jako inspekce, politická reprezentace obcí, úředníci, nadřízené školské orgány...
- specifické situace v oblasti vnitřních a vnějších vztahů, kdy „žáci“ mohou být produktem i zákazníkem
- obtížná měřitelnost kvality
- požadavky na odbornou kvalifikaci – řídící pracovníci mají stejné vzdělání a přípravu jako řadoví pedagogové
- složitost vzdělávacích procesů
- charakteristické vztahy lidé – lidé (působení lidí jako subjektů i objektů vzdělávání)

Klíčové místo zaujímá proces výchovy vzdělávání jako zakázka společnosti, díky němuž se školské zařízení nemůže chovat jako běžná komerční firma.

Se všemi těmito aspekty se musí ředitel školského zařízení vypořádat a to při totální absenci jakýchkoli podpůrných systémů v podobě personalistů či sekretariátu.

6.2 Ředitel střediska volného času

V minulosti byl ředitel školského zařízení pouze vykonavatelem jasně daných předpisů a pokynů a mimo profesní odbornost mu k výkonu funkce stačilo zvládnutí provozních záležitostí. Transformace školství, kdy v současnosti má každé zařízení právní subjektivitu, zásadně změnila očekávání vztahovaná k ředitelům. Řízení vzdělávací instituce v tomto novém prostředí vyžaduje zvládnutí manažerských dovedností, umění aplikovat nové informace atd. Přitom je každý ředitel při výkonu své funkce ovlivňován i limitován finančně, legislativně státem – plní zakázku společnosti, a musí akceptovat požadavky ze strany zřizovatele. Rozumí se jaksi samozřejmě, že bude rozumět procesu výchovy a vzdělávání. Tato situace se týká i ředitelů středisek volného času.

Kvalifikační předpoklady

V rozporu s tím co bylo právě uvedeno, jsou kvalifikační předpoklady pro výkon funkce ředitele školského zařízení, vyplývající z ustanovení Zákona 563/2005 Sb, o pedagogických pracovnících, který v § 5 uvádí, že „ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle §3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti, nebo v činnosti pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce...“³⁷

Pro organizace zájmového vzdělávání je pro pozici ředitele povinnost prokázat 4 roky praxe. Primární kvalifikovanost ředitele střediska volného času (ředitele školy) je tedy dána jeho pedagogickým vzděláním a praxí.

Správní, finanční a pedagogická odpovědnost ředitele pak ošetřuje školský zákon, Říká mimo jiné, že ředitel je povinen vyučovat.

Rozsah přímé vyučovací povinnosti stanovuje nařízení vlády č. 75/2005 Sb., v příloze tohoto nařízení stanoví pro ředitele středisek volného času povinnost celoročního vedení jedné vzdělávací aktivity v průměrné délce trvání 2 hodin týdně. Už z takto nastaveného rozsahu přímé vyučovací povinnosti (5% týdenní pracovní doby), lze vyčíst, že náplň práce ředitele organizace poskytující zájmové vzdělávání směřuje výrazněji do oblasti řízení než pedagogického působení. Přesto na manažerské dovednosti nutné k výkonu takové funkce spojené s vedením lidí, nakládání s rozpočtem, řízení pedagogického procesu i orientace v zákonných normách atd. pamatuje zákon o pedagogických pracovnících (č. 563/2005 Sb.),

³⁷ Zákon č. 563/2005 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění

pouze povinností absolvovat studium pro ředitele škol a to nejpozději do dvou let od nástupu do funkce. V řadě případů tak přicházejí do funkcí lidé, kteří, byť skvělí pedagogové, mají o principech managementu, marketingu, či fundraisingu jen mlhavé představy. Splní-li vzdělání v intencích zákona a nemají sami zájem se dál vzdělávat, nikdo a nic je nemotivuje.

Na tomto místě je třeba zmínit, že přes jasnou převahu řídicí práce ředitel střediska volného času poměrně často pracuje na projektech organizace s ostatními zaměstnanci. V situaci, kdy chybí lidé - fyzicky nízký počet interních zaměstnanců – celorepublikový průměr je na jedno zařízení je 5,34 pedagoga (ze statistického výkazu Z-15 k 31.10. 2014 (zdroj SP DDM ČR)), se musí zapojit s ostatními členy týmu, které za normálních okolností vede nebo řídí.

Na úrovni vedení SP DDM ČR se celé roky diskutuje o nedostatečnosti tohoto vzdělávání v oblasti teorií řízení i nových trendů a zastánci manažerského přístupu by tolerovali absenci pedagogického vzdělání s argumentem, že ředitel preferující manažerskou práci před pedagogickou je pro organizace efektivnější. Řešení legislativních požadavků ale není předmětem této práce. Úkolem této kapitoly je upozornit na rozpor mezi potřebami organizací v souvislosti s efektivním strategickým řízením organizací a požadavky kladenými na pozici ředitele zákonem. Přitom je nepochybné, že „kvalitní“, vzdělaný řídicí pracovník je pro organizaci konkurenční výhodou. „Žádná klasifikace a seznam profesních kompetencí nemůže postihnout komplexnost činnosti řídicího pracovníka. Jeden z pramenů (Švec 2005) uvádí, že stát se učitelem nelze podle návodu a příručky, u řídicího pracovníka můžeme uvažovat totožným způsobem.“³⁸

6.3 Role ředitele střediska volného času

Využití termínu role v manažerské praxi známe ve spojení s týmem a v něm zastoupených rolích vzhledem k jeho efektivnímu fungování. Jiří Plamínek ve své knize Praktický atlas managementu hovoří o rolích ve spojení s osobou vedoucího pracovníka a uvádí tři základní role: lídra, manažera a vykonavatele, kdy

- **Lídr:** osoba určující vizi organizace a tedy směr, kterým se bude v budoucnosti ubírat
- **Manažer:** úkolem manažera je přetransformovat ji do praxe

³⁸ LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER, *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 17 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

- **Vykonavatel:** v této roli jde o samotný výkon (ve školském prostředí lze hovořit o pedagogické práci)

„V konkrétní firmě jsou tyto tři role většinou zastávány třemi pracovníky. Z každodenní praxe je zřejmé, že ředitel školy vykonává všechny tři role – při konkurzu předkládá koncepci rozvoje, tedy vizi organizace (lídr) a během svého funkčního období ji převádí konkrétními kroky do praxe (manažer). A zcela nespecificky je i vykonavatelem – jako učitel má přímou výchovnou nebo vyučovací povinnost.“³⁹

Výše uvedené skutečnosti jasně ilustruje Kompetenční model ředitele školy uvedený v publikaci *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*.

³⁹ LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER, *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 42 s. ISBN 978-80-7357-899-2

II VÝZKUMNÁ ČÁST

Empirická část práce navazuje na obsah teoretické části a vychází ze skutečností v ní uvedených výzkumným šetřením zaměřeným na oblast strategického řízení ve střediscích volného času. Výzkumná část je deskripcí charakteristik strategického řízení v tomto typu zařízení. Výzkumné šetření je provedeno kombinací kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod.

7. Metodika a průběh výzkumu

7.1 Cíl výzkumu a formulace výzkumného problému

Jak je uvedeno v úvodu práce, jejím **hlavním cílem** je **zmapovat směry dlouhodobého vývoje zájmového vzdělávání a poskytnout tak komplexnější pohled na kontext strategického řízení aplikovaného ve vybraném souboru organizací zájmového vzdělávání v rámci České republiky.**

Praktickým cílem je možnost využití získaných informací pro zefektivnění práce těchto organizací, ale i jako materiál pro zřizovatele, profesní sdružení pracovníků aj.

Autorka pracuje jako ředitelka střediska volného času, členka vedení obce a Republikové koordinační rady SP DDM ČR, a zjištění výzkumného šetření jsou i podkladem pro její další práci.

Jak již bylo řečeno, je tato diplomová práce zaměřená na strategické řízení a její výzkumný problém je vymezen základní otázkou, **Jaké jsou aktuální strategie v organizacích zájmového vzdělávání (kterými jsou pro účely této práce zvolena s ohledem na profesní zájmy autorky, střediska volného času), a jakým směrem se ubírají?**

Jako dílčí výzkumné otázky byly stanoveny:

- Jaké společné charakteristiky strategického řízení, pokud existují, lze identifikovat u těchto organizací?
- Lze u organizací identifikovat strategické vzorky typické pro skupiny odlišující se typem zřizovatele, či velikostí obce?

Práce tedy řeší výzkumný problém jehož podstatou je v obecné poloze hledání a identifikace parametrů strategického řízení, které považují respondenti za odpovědné za rozvoj a výkonnost organizací.

7.2 Metodologie

Z cíle práce vyplývá, že výzkumné šetření bylo třeba provést ve střediscích volného času napříč Českou republikou. To byl i důvod proč byl jako primární výzkumná metoda zvolen dotazník. Toto kvantitativní šetření bylo doplněno o interview se zkušeným ředitelem jednoho ze středisek vykazujících dlouhodobě výborných výsledků, kterým byly konfrontovány výsledky dotazníkového šetření.

Jako doplňující metoda byl zvolen rozbor dokumentů. Za základní soubor dokumentů byly z ohledem na téma práce zvoleny inspekční zprávy, které mohou poskytnou nezávislý pohled na předmět zkoumání.

Dotazník

Jak již bylo opakovaně uvedeno, vlastní sběr dat probíhal primárně formou dotazníkového šetření, které bylo zvoleno s ohledem na záběr výzkumného šetření na celou Českou republiku a je v těchto případech obvyklou a nejrozšířenější metodou, která nabízí možnost získání většího množství srovnatelných dat pro následné vyhodnocování.

Interview

Jako další výzkumná metoda bylo použito strukturované interview s cílem ověřit zjištění získaná z dotazníkového šetření a pokusit se odhalit možné motivy postojů respondentů z odpovědí i vnějších reakcí dotazovaného. S předchozím souhlasem dotazovaného byl rozhovor nahráván na diktafon, aby zdržování se zápisem neodvádělo pozornost od tématu a

nenarušovalo atmosféru rozhovoru. Předností nahrávky je i komplexní zaznamenání odpovědí. Rozhovor trval jednu hodinu a sedm minut a jeho kompletní přepis je přílohou práce.

Rozbor dokumentů

Analýza dokumentů byla zvolena jako třetí výzkumná metoda pro doplnění dat výzkumného šetření. Jak již bylo předesláno za základní soubor dokumentů byly s ohledem na téma práce zvoleny inspekční zprávy, které mohou poskytnou další nezávislý pohled na předmět zkoumání, tedy stav strategického řízení ve střediscích volného času. Zvolenou významovou jednotkou analýzy bylo v souladu se strukturou inspekčních zpráv zvoleno hodnocení řízení organizace, ukazateli informace týkající se strategií a dlouhodobých záměrů.

Cílem získání dat použitím těchto metod a jejich srovnání bylo naplnění výzkumných otázek a jejich závěrečného vyhodnocení směrem k cílům této práce.

7.2.1 Sestavení dotazníku, předvýzkum

Na základě teoretických poznatků z oblasti strategického řízení a podrobné znalosti prostředí sledovaných organizací byl sestaven dotazník tak, aby výsledky šetření poskytly dobrou a co možná přesnou charakteristiku strategických aspektů fungování středisek volného času a poskytl výsledky relevantní k naplnění cíle diplomové práce a odpovědi na výzkumné otázky. Navržený dotazník, z praktických důvodů snažší porozumitelnosti pro respondenty, nekopíruje přesně strukturu a rámec strategického řízení a v případě některých otázek zabíhá do větších detailů funkčních strategií, které považuje autorka za zásadní. Jako proměnné jsou pro tohoto šetření zvoleny: typ zřizovatele, velikost obce a kraj – jako místo působení organizace. Volba proměnných je založena na jejich očekávané relevanci pro zkoumání fenoménu strategického řízení ve zvoleném segmentu školských zařízení -středisek volného času.

Navržený dotazník byl podroben pilotnímu testování co do srozumitelnosti a přiměřené akceptovatelnosti po stránce obsahu, rozsahu i formy ve dvou zvolených zařízeních. Na základě doporučení získaných z tohoto testu byly pak v dotazníku provedeny drobné obsahové korekce. Zásadním výstupem z předvýzkumu byl pro autorku závěr těchto respondentů, že záměr komparovat výsledky dotazníkového šetření mezi jednotlivými kraji

ČR považují vzhledem k diametrálně odlišným podmínkám v jednotlivých regionech jejich krajů (nezaměstnanost x prosperita...) za nevhodné. Vzhledem k těmto skutečnostem bylo od tohoto záměru upuštěno. Dotaz na kraj, ve kterém zařízení působí, byl v dotazníku ponechán s ohledem na dokladování geografického pokrytí celé ČR.

7.2.2 Výběr respondentů

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, strategické řízení je v organizacích všech typů v rukou vrcholového managementu. Z tohoto důvodu byly jako respondenti zvoleni ve střediscích volného času jejich ředitelé. K výběru vzorku respondentů dotazníkového šetření byla zvolena základní kritéria:

- typ řízené organizace – středisko volného času – v souladu s cílem práce
- místo výkonu činnosti – kraj – potřeba geografického pokrytí ČR
- nejméně 3 roky ve funkci ředitele – důvodem nastavení tohoto kritéria je, že oslovení respondenti překonali počáteční fázi v pozici ředitele – vrcholového managementu, (kdy předpokládáme, že je ředitel zaměstnán tvorbou, či úpravou vnitřních předpisů apod.) a nacházejí ve fázi profesní jistoty, do které tvorba strategií zapadá

Vzhledem k nastaveným kritériím, ke skutečnosti, že výzkumné šetření se zabývá pouze dvěma majoritními typy zřizovatelů (viz kapitola 4.3.3), a k limitům dotazníkového šetření uvedených v kapitole 1,2 byla vybrána čtyři zařízení z každého kraje, tj. **56 respondentů** a to s vědomím skutečnosti, že se vzhledem k tomuto nízkému počtu respondentů bude v konečném hodnocení jednat vzhledem k vyvozování obecnějších závěrů ve zkoumané oblasti o nereprezentativní výzkumné šetření.

Dotazovaným v rozhovoru byl ředitel střediska volného času, který je členem Republikové koordinační rady SP DDM ČR, lektorem vzdělávání ředitelů SVC a jehož středisko vykazuje dlouhodobě výborných výsledků.

7.2.3 Sběr dat

Ověřený a finalizovaný dotazník byl po předchozí telefonické dohodě zaslán vybranému vzorku respondentů. Odkaz na dotazník v elektronické podobě na k tomu účelu zřízeném webu, byl distribuován pomocí internetového rozhraní. Kladem tohoto způsobu sběru dat je

snadnost vyplňování a především rovina anonymity respondenta, která z ní plyne. Kompletní dotazník, jak byl použit, je přílohou práce.

Portál survio.cz, který byl použit, nabízí i analýzu výsledků a jejich grafické znázornění, které bylo částečně využito při vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření.

Zpracované výsledky dotazníkového šetření byly následně použity jako podklad k interview. To bylo realizováno po předchozí domluvě s dotazovaným v příjemném prostředí zahrady SVČ. Vzhledem ke skutečnosti, že se výzkumník i dotazovaný osobně znají, odpadly možné počáteční rozpaky, ostýchavost a seznamování. Přesto byl v od dotazovaného vyžádán souhlas s nahráváním rozhovoru, jak je z jeho přepisu zřejmé. V přepisu rozhovoru pak byla s ohledem na etické principy výzkumu změněna jména osob i místa, aby byla zachována anonymita dotazovaného. Kompletní přepis rozhovoru je přílohou této práce.

7.3 Etika výzkumu

Za důležitou součást výzkumu je třeba považovat dodržování etických principů. Jedná se jak o nutný souhlas dotazovaných s účastí na výzkumu tak o důvěrnost poskytnutých informací, které chápeme jako nezveřejňování žádných dat, která by mohla vést k identifikaci respondenta.

I to byl důvod, proč byla zvolena forma elektronického dotazníku, který je přísně anonymní. V případě přepisu rozhovoru jsou jméno dotazovaného a organizace, či místa působení, z ohledem na tyto principy změněna.

Stejná pravidla jsou dodržována při rozboru dokumentů, kdy identifikační údaje organizací nejsou uváděna. Výzkum pracuje pouze s fakty v dokumentech uvedenými nezakresluje je ani nezamlčuje žádná fakta.

8 Výsledky výzkumu

8.1 Návratnost dotazníků

V rámci dotazníkového šetření obdrželo elektronický odkaz na dotazník na základě výběru uvedeného výše celkem 56 respondentů. Z nich poskytlo empirická data 54 z nich. Celková výtěžnost provedeného šetření je tedy 96,4%.

8.2 Výsledky dotazníkového šetření část 1. - Identifikační údaje

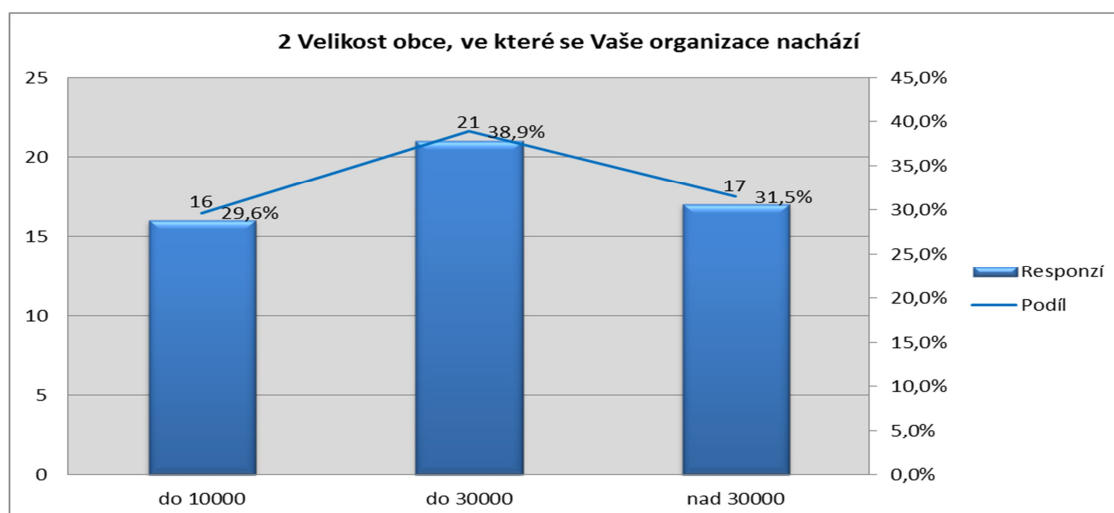
V úvodní části dotazníkového šetření byli respondenti dotazováni na základní informace o organizaci. Identifikovali své zařízení v závislosti na kraji ve kterém zařízení působí, typu zřizovatele a velikosti obce. Část sledovaných údajů je v další části výzkumu použita jako proměnné.

Výsledky úvodní části výzkumného šetření – grafické vyjádření



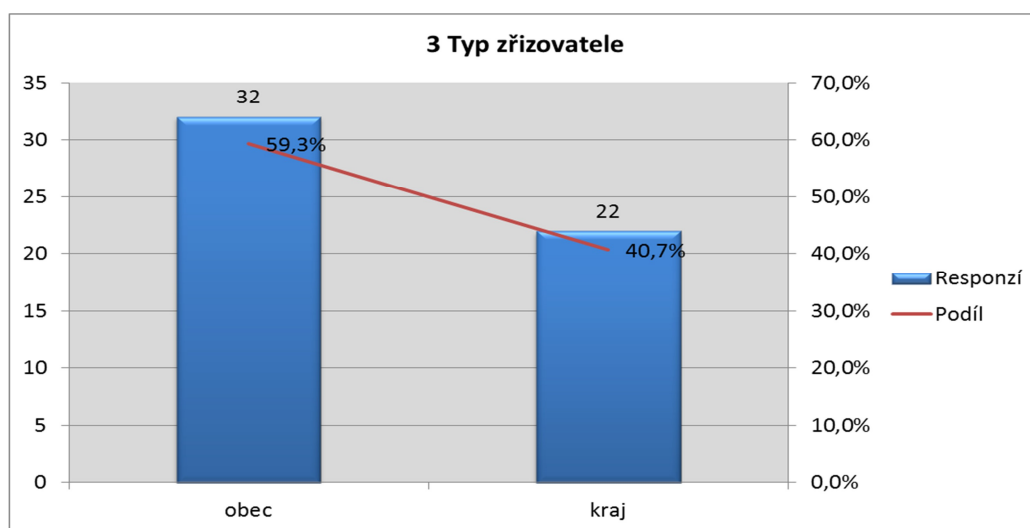
Interpretace výsledků

Z výsledků odpovědí na první otázku úvodní části dotazníku, **Naše organizace působí v tomto kraji** lze konstatovat že do výzkumu se zapojila v souladu s zacílením práce s přihlédnutím na geografické pokrytí, zařízení v celém spektru krajů ČR.



Interpretace výsledků:

Do výzkumného šetření byla zahrnuta sídla v co do počtu obyvatel v celém spektru. Klíč zvolený k zastoupení jednotlivých sídel odpovídá zhruba i počtu měst dle počtu obyvatel.



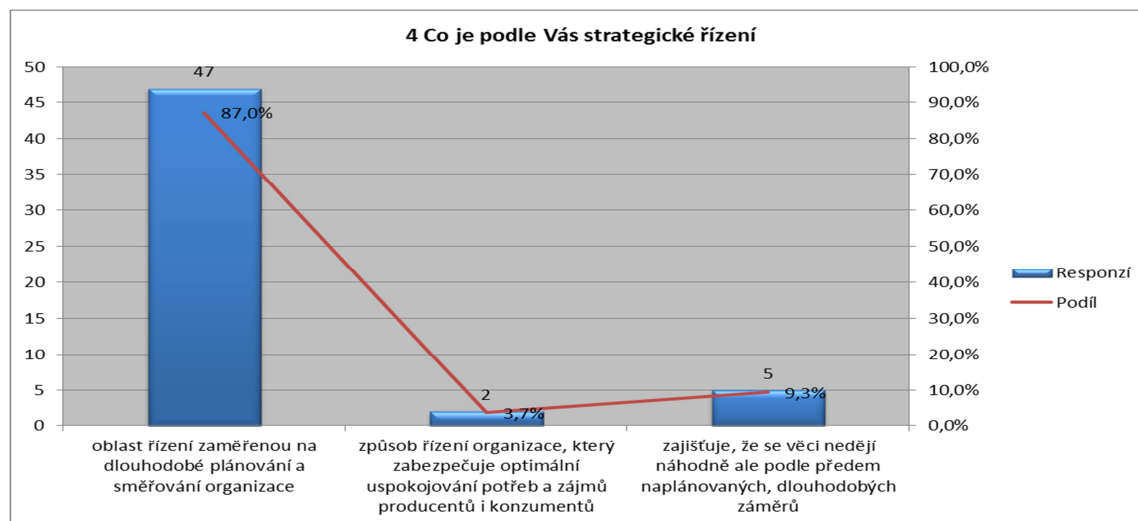
Interpretace výsledků

Výše uvedená grafická znázornění dokládají, že do dotazníkového šetření se, co do velikosti obce, zapojila zařízení v celém spektru. Co do zřizovatelských pravomocí je 60 % respondentů z organizací zřizovaných obcemi a 40% z organizací zřizovaných kraji. Tento poměr odpovídá přibližně i celorepublikové skutečnosti jak je uvedeno v kapitole 4.3.3 této práce. Tato data jsou v dalších částech výzkumu použita jako proměnné k zjištění nebo popření závislosti typu zřizovatele či velikosti místa působení organizace na zkoumaný jev.

8.3 Výsledky dotazníkového šetření část 2.

Data následujících uzavřených otázek byla zpracována stejným způsobem jako u identifikačních údajů, kdy grafické znázornění výsledků vyjadřuje četnost zvolených odpovědí a jejich procentuální vyjádření. U otázek (polouzavřených), kdy u poslední nabízené varianty byla uvedena možnost vlastního vysvětlení, jsou tato hodnocena výčtem odpovědí. Této varianty a možnosti vysvětlení využilo jen minimum z respondentů. Vzhledem k této skutečnosti, jsou odpovědi v samostatných tabulkách uvedeny jen pro úplnost.

Otázka č. 4: Co je podle Vás strategické řízení?



Interpretace výsledků:

Tato otázka byla do dotazníku vložena s důvodu jasné prokazatelnosti porozumění respondentů předmětu zkoumání. Z výsledků, kdy ze tří nabízených možností byla pouze jedna nesprávná, lze vzhledem ke skutečnosti, že správné varianty zvolilo 96% respondentů konstatovat, že účastníci výzkumu chápou pojem strategické řízení a jejich další odpovědi je možno považovat za relevantní vzhledem k předmětu zkoumání..

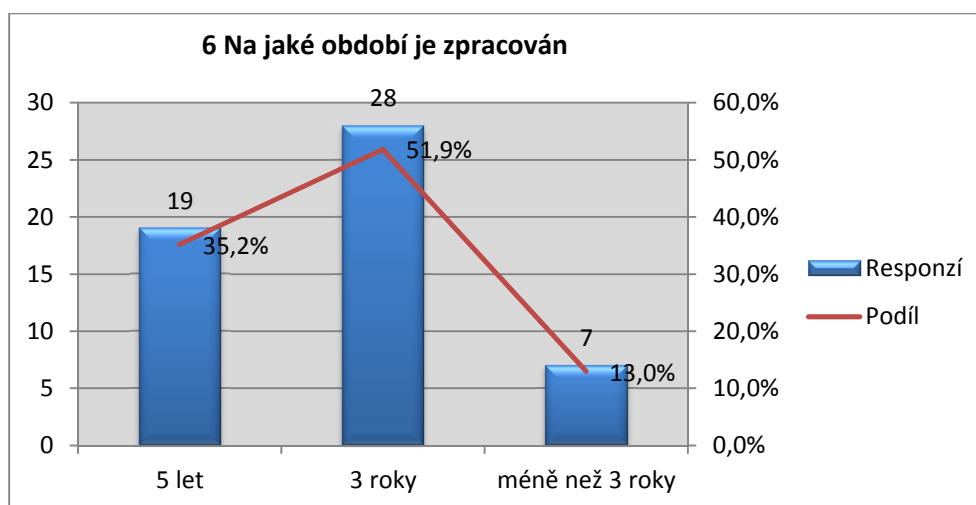
Otázka č. 5: Má Vaše organizace zpracován strategický plán?



Interpretace výsledků:

všichni respondenti mají ve svých organizacích zpracován strategický plán.

Otázka č. 6: Na jaké období je zpracován?



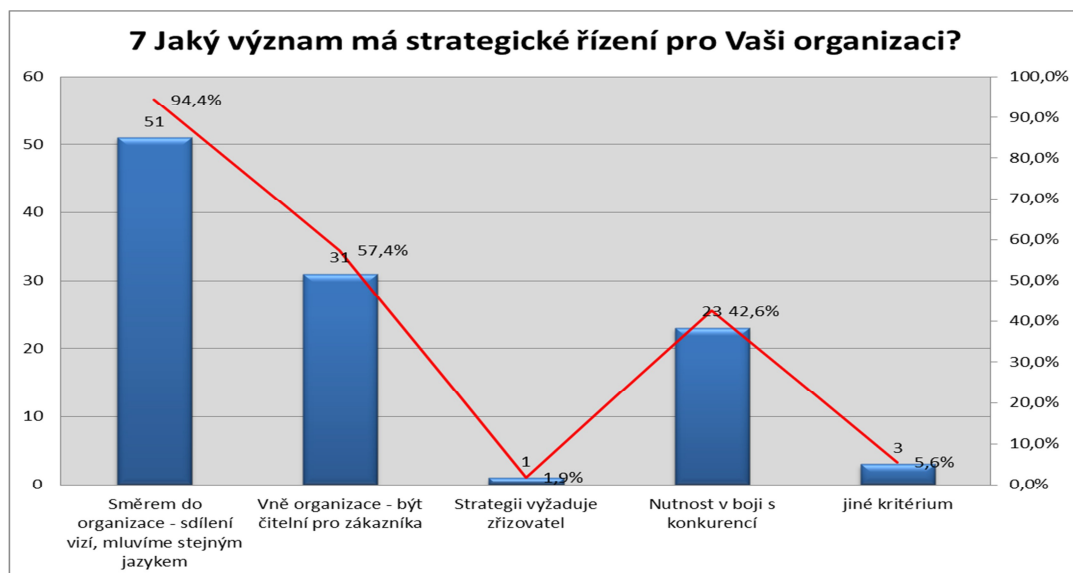
43% respondentů má v organizaci zpracován strategický plán na 3 roky, 36% na 5let a 21% na méně než 3 roky.

Interpretace výsledků:

Pětileté plánovací období byla v minulosti běžná plánovací doba (konstatováno bez jakéhokoli pejorativního nádechu). Pro volbu tohoto časového úseku hovoří i náročnost zpracování kvalitního strategického plánu a vytíženost managementu středisek volného času. Proti tomu proměnlivost prostředí a nutnost pohotově reagovat na nové situace na trhu

volného času jsou domnívám se důvodem proč je z výsledků odpovědí patrné, že téměř polovina respondentů tvoří ve svých organizacích strategické plány na 3 roky.

Otázka č. 7: Jaký význam má strategické řízení pro Vaši organizaci?



V této otázce mohli respondenti zvolit všechny vyhovující možnosti. Pořadí zvolených odpovědí dle četnosti: zaměření na nové cílové skupiny, stabilní nabídka, odlišení se od konkurence, orientace na specifickou cílovou skupinu či odbornost.

Možnost zvolit vlastní charakteristiku využili 3 respondenti

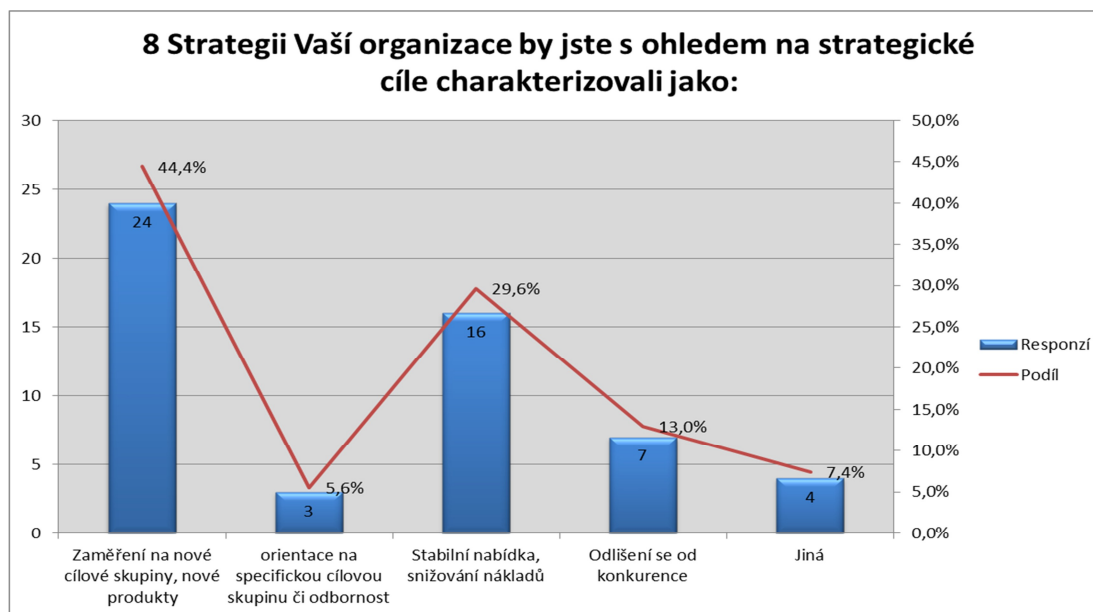
Význam strategického řízení	Možnost - jiná	
	1	Strat. plán je zatím zaměřen na práci managementu, plán pro celou org. nás čeká
	2	udržení kontinuity, reakce na poptávku a vývoj vnějších vlivů
	3	je to sexy

Interpretace výzkumu:

Z výsledků je patrné, že primární význam strategického řízení vidí ředitelé středisek volného času uvnitř svých organizací ve spolupráci se zaměstnanci, sdílení vizí a smyslu společného směřování. Tuto možnost zvolilo 94% respondentů. Toto zjištění koresponduje s tvrzeními v teoretické části práce, že klíčovými faktory strategického řízení je participace a komunikace mezi vedením a zaměstnanci. V pořadí četnosti byla respondenty jako druhá varianta zvolena být čitelní pro zákazníka, kterou označilo 54% respondentů. Jak již bylo, řečeno zákazníci jsou pro organizace zájmového vzdělávání nejcenějším majetkem. Myslí-li při tvorbě

strategií organizace na své zákazníky, je to i cesta jak předstihnout rostoucí konkurencí, kdy boj s ní označilo 43% respondentů za další význam strategického řízení.

Otázka č. 8: Jak by jste s ohledem na strategické cíle charakterizovali strategii Vaší organizace?



Charakteristiku strategie organizace zvolili respondenti co do pořadí 24 respondentů zaměření na cílové skupiny, 16 stabilizace nabídky a snižování ceny, 6 odlíšení od konkurence, 3 orientaci na cílovou skupinu. Možnost označit vlastní charakteristiku využili 4 respondenti.

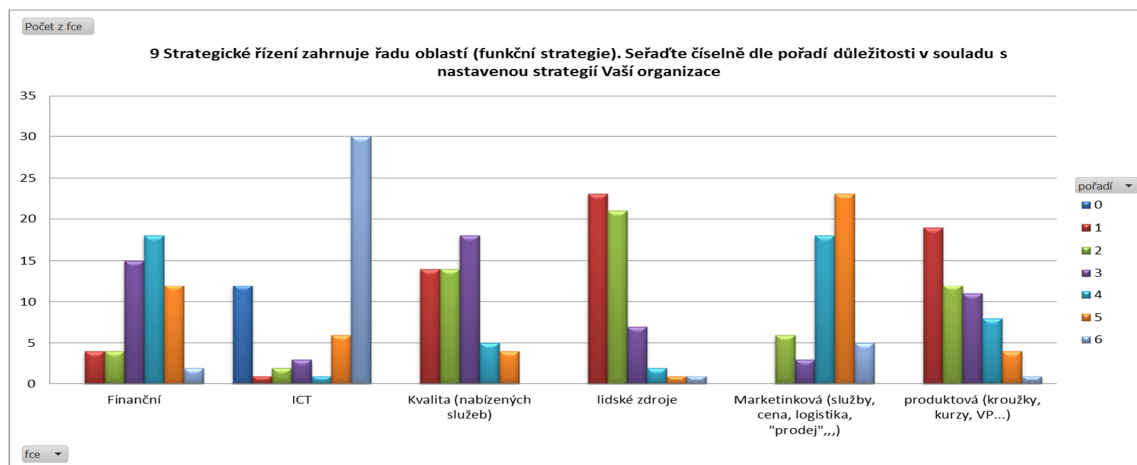
Charakteristika strategie	Možnost - jiná	
	1	pozitivní odlíšení, tah na branku, zaměření na kvalitu a pestrost
	2	Zaměření na mnoho cílových skupin, udržení kvality, nové produkty a formy
	3	Zvolil bych všechny tři možnosti
	4	Stabilizace týmu a procesů v DDM

Interpretace výsledků:

44% respondentů zvolilo jako charakteristiku současné strategie ve své organizaci zaměření na nové cílové skupiny a nové produkty a 30% respondentů stabilní nabídku a snižování nákladů. Tyto výsledky je možno interpretovat z pohledu vývojové fáze jednotlivých organizací – nové produkty a nové cílové skupiny spadají do fáze expanze, stabilní nabídka a snižování cen do fáze stabilizace organizace. Druhý úhel pohledu může vycházet z poslání středisek volného času, která ač různě formulována, mají společný základ, a to zajistit

nabídku volnočasových aktivit pro danou lokalitu. Zde můžeme spatřovat odraz výsledků šetření. Měníci se záliby, nové trendy a demografický vývoj podporují strategie zaměřené na nové produkty a cílové skupiny stejně tak jako stabilní nabídka činností poskytuje zákazníkům pocit jistoty. S těmito skutečnostmi lze spojit i malou váhu, kterou přikládají respondenti orientaci na specifickou skupinu – rozpor s posláním, či odlišení se od konkurence, které v souvislosti se stabilní nabídkou považují respondenti za méně významnou. Možnosti zvolit vlastní kritérium využili pouze čtyři respondenti a z formulací odpovědí lze vyvozovat, že nabízené možnosti byly pro respondenty svazující. Strategické cíle jednotlivých organizací nepochybně zasahují větší šíří.

Otázka č. 8: Seřadte dle pořadí důležitosti uvedené funkční strategie v souladu s nastavenou strategií Vaší organizace.



Pořadí důležitosti: oblast strategie lidských zdrojů hodnocené souhrnnou známkou 1,9 druhá produktová hodnocená 2,4, třetí v pořadí důležitosti strategie kvality 2,5, čtvrtá finanční strategie 3,7, následuje s hodnocením 3,1 strategie ICT, nejnižší váhu přidělili respondenti marketinkové strategii 4,3

Interpretace výsledků:

Ze sumarizace odpovědí na tuto otázku je z tabulky i grafického znázornění zřejmé, že za prioritní funkční strategii považují respondenti strategii lidských zdrojů organizace. Tento výsledek jasně koresponduje s faktem, že nositeli a realizátory nastavených strategií jsou jediné zaměstnanci organizací. Střediska volného času jsou si této skutečnosti, jak vyplývá z uváděných výsledků, vědoma. Druhou a třetí pozici v hodnocení respondentů zaujaly s téměř shodným hodnocením 2,4 strategie produktová a 2,5 strategie kvality. Výchovně vzdělávací

činnost v formě nabídky činností je základem existence středisek volného času a kvalita těchto služeb otázkou dobrého jména a konkurenceschopnosti organizací na trhu volného času.

Překvapením je hodnocení finanční strategie jako čtvrté v žebříčku, i když i zde lze odhalit důvody. Nejvýraznější částí rozpočtů středisek volného času jsou stále finanční prostředky státního rozpočtu, které „tečou“ do organizací prostřednictvím krajů na základě pravidel (viz kapitola 4.3.4), na jejichž nastavení nemají jednotlivá střediska vliv. Nízké hodnocení marketinkové strategie lze přičítat i omezením dotazníkového šetření, které respondenty nutí k volbě. Naopak umístění ICT strategie před marketinkovou vidím jako překvapující. Masivní využívání těchto technologií je ve školském prostředí stále v plenkách.

Otázka č. 10: Pokud jste v předchozí otázce postrádali některou oblast, kterou se ve Vaší strategii zabýváte, uveďte:

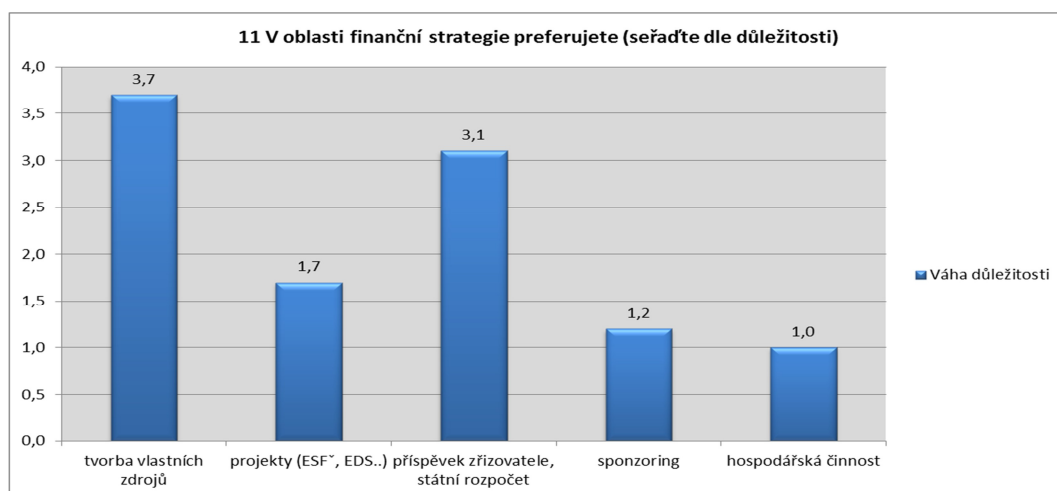
Této možnosti využili pouze čtyři respondenti

Funkční oblasti strategie	Možnost - jiná	
	1	management, vedení a řízení vedoucích pracovníků
	2	vnitřní procesy v DDM
	3	propagace
	4	Oblast pedagogická-zaměření na neformální vzdělávání

Interpretace výsledků:

formulované možnosti vyjadřují spíš drobné nepochopení otázky, či pouze povrchní znalosti struktury procesu strategického řízení a lze je dle názoru autorky zařadit do funkčních strategií.

Otázka č. 11: V oblasti finanční strategie preferujete (seřad'te dle důležitosti).



Pořadí zvolených možností dle váhy přidělené respondenty: **tvorba vlastních zdrojů, příspěvek zřizovatele MŠMT, projekty, sponzoring, hospodářská činnost.**

Interpretace výsledků:

Největší váhu přikládají respondenti dotazníkového šetření tvorbě vlastních zdrojů, což by se vzhledem k objemu prostředků v rámci jednotlivých rozpočtů mohlo jevit překvapením.

Podstatně větší částkou rozpočtů středisek volného času jsou totiž nepochybně prostředky plynoucí ze státního rozpočtu. Vzhledem ke znalosti prostředí těchto zařízení si dovoluji vyvozovat, že tato volba je odrazem faktu, že tvorbu vlastních zdrojů mohu-li to tak formulovat „drží ředitelé středisek ve svých rukou“. Rozhodují o nabídce střediska i výši úplaty. Proti tomu na výši příspěvků ze státního rozpočtu nemají příliš vliv. Zde platí, že čím méně autonomie tím méně strategie. To považuji za důvod proč, co do váhy, jsou příspěvky státního rozpočtu hodnoceny respondenty na druhé pozici. Za třetí nejdůležitější považují respondenti finanční zdroje z projektů. Z projektů a operačních programů lze vytěžit obrovské částky, ne všechna střediska ale těchto zdrojů využívají. Důvodem může být administrativní náročnost zpracování projektů i vytiženost pracovníků středisek. Volba tohoto zdroje jako třetího nejvýznamnějšího vypovídá minimálně o skutečnosti, že možnosti těchto zdrojů oslovení ředitelé uvědomují. Velmi nízké hodnocení sponzoringu lze komentovat zkušeností, že z tohoto zdroje plynou do rozpočtů v posledních letech prostředky v řádu tisíců, což sice nejsou zanedbatelné, ale ani významné prostředky. Hospodářská činnost není, jak vypovídá výsledek šetření důležitým zdrojem financí.

Otázka č. 12: V oblasti produktové strategie preferujete (seřad'te dle důležitosti)



Pořadí zvolených možností dle důležitosti: **široká nabídka činností, zaměření na trendové záležitosti, špičkové činnosti, odlišení se**

Interpretace výsledků:

Výsledky, které vyplývají z odpovědí respondentů na tuto otázku, koresponduje s posláním těchto zařízení a společenskou objednávkou, kterou plní. Smyslem činnosti těchto zařízení je zapojit do zájmového vzdělávání co nejširší skupinu populace, a to považují za důvod, proč největší váhu přiřadili respondenti variantě – široká nabídka a rozmanitost. Snaha o to zákazníka zaujmout vypovídá o nutnosti sledovat nové trendy v oblasti volného času a doplňovat jimi svou nabídku. Co do váhy důležitosti volili tedy respondenti na druhé pozici zaměření na trendové záležitosti.

Otázka č. 13: Co považujete za objektivní překážky efektivního strategického řízení?



Pořadí zvolených možností v procentech: **závislost na politické reprezentaci, nejisté právní prostředí, fyzicky malý počet pracovníků**

Interpretace výsledků:

34 respondentů (63%) vidí jako největší objektivní překážku efektivního strategického řízení v organizaci typu střediska volného času závislost na politické reprezentaci. Tento výsledek je dle mého názoru odrazem skutečnosti, že přesun kompetencí k obcím a krajům, ke kterému v rámci reformy školství došlo, přináší i svá negativa v případech kdy dochází ke zpolitizování především personálních otázek ve školství. Samosprávy, především menších obcí, nemají dostatečné odborné zázemí v oblasti řízení školství a rozhodování je zde často ovlivněno osobními zájmy. Z této skutečnosti vyplývá i snaha omezovat autonomii ředitelů školských zařízení a to má dopad do oblasti strategického řízení organizací. Mohu jen opakovat, čím méně autonomie, tím méně strategie.

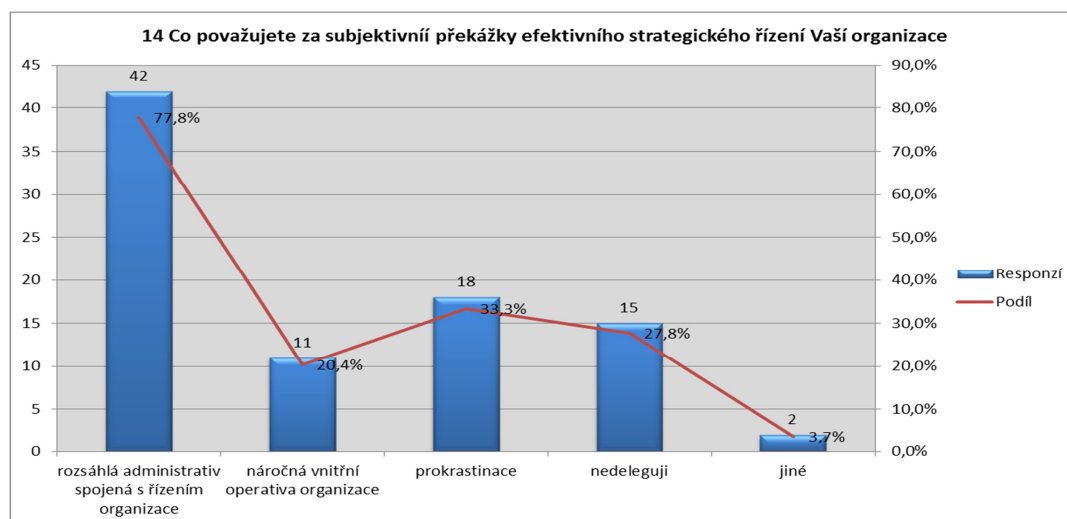
Tricet jedna respondentů (57 - 4%) uvádí jako druhý limit efektivního strategického řízení organizace nejisté právní prostředí. Legislativa v oblasti školství prodělala v rámci reformy prudké změny. Problémem je, že neustávají. Stále nová vedení v resortu školství, otáčejí kormidlo vzdělávání do různých směrů, připravovaná reforma financování a odložená reforma, absence karierního řádu a cílů a smyslu vzdělávací politiky, tak je možno charakterizovat poslední dekádu. Souvislost těchto negativních jevů se strategickým řízením je zřejmá. Pokud neznáte cíl, je těžké hledat cestu.

Fyzicky malý počet pracovníků uvádí jako překážku 24 oslovených respondentů. Průměrný počet interních pedagogů je ve střediscích volného času cca 5,5 a to vede ředitele k většímu zapojení do operativy organizace a účasti na jednotlivých aktivitách.

Z možností uvedených v oddíle jiné bych žádnou do této kategorie nezařadila. Jedná se o faktory organizace sice ovlivňující, ale strategické řízení s nimi musí umět pracovat.

Objektivní překážky	Možnost - jiná	
	1	neustálé změny ve všech třech výše uvedených, klesající kupní síla klientů, společenské klima
	2	ne všichni v týmu ještě vědí co je strategické plánování a k čemu nám je...
	3	velikost organizace (velký počet pracovníků ve složité víceúrovňové struktuře)
	4	ekonomická situace státu - rodin - sponzorů

Otázka č. 14: Co považujete za subjektivní překážky efektivního strategického řízení



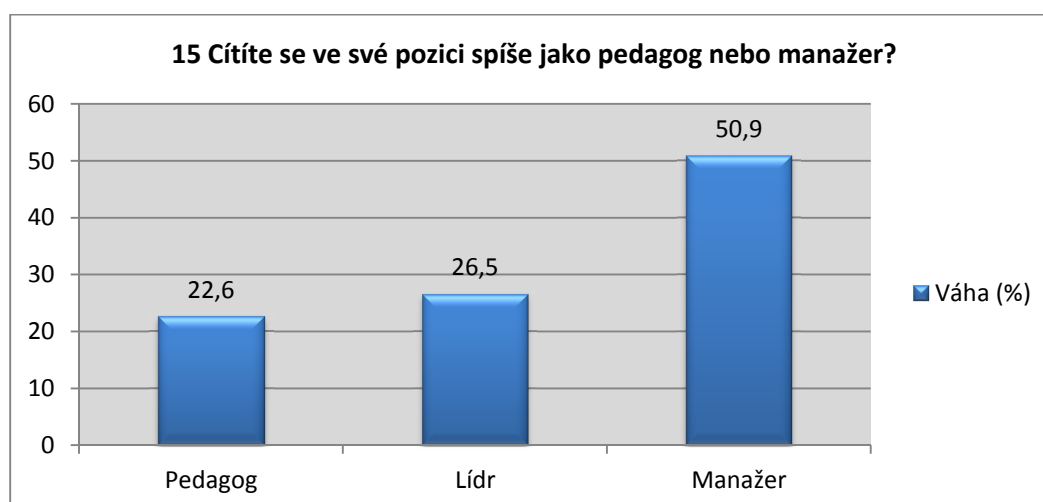
Interpretace výsledků:

Téměř 80% (42) respondentů považuje za subjektivní překážku efektivního strategického řízení rozsáhlou administrativu spojenou s vedením organizace. Agenda spojená s řízením organizace typu střediska volného času je, jako u školských zařízení obecně, opravdu rozsáhlá a řízení menšího zařízení neznámá zmenšení jejího objemu, ale větší podíl na operativě v organizaci. Přesto se domnívám, že důvodem pocitu přetížení respondentů právě touto činností je spojeno spíše s absencí delegování, kterou respondenti uvádí jako důvod pouze v 15 případech. 18 respondentů pak uvedlo jako subjektivní důvod prokrastinaci. Chorobné odkládání nepříjemných úkolů či vykonávání nedůležitých činností je nepochybně nejen manažerů středisek volného času. Za pozitivní považují, že si tuto skutečnost připouštějí, což považují za známku vnitřní motivace ke změně návyků a zvýšení efektivity práce. Jako nejmenší překážku vidí respondenti vnitřní operativu organizace, což lze vysvětlit tím, že nastavení procesu uvnitř organizace je věcí každého ředitele.

Subjektivní překážky	Možnost - jiná	
	1	vysoká náročnost na nové trendy v administrativě - IT
	2	lidské zdroje

V možnosti jiné uvádí jeden s respondentů náročnost na administrativu v spojení IT technologiemi. Elektronické zpracovávání části dokumentace může být, zvláště pro ředitele starší, stresující.

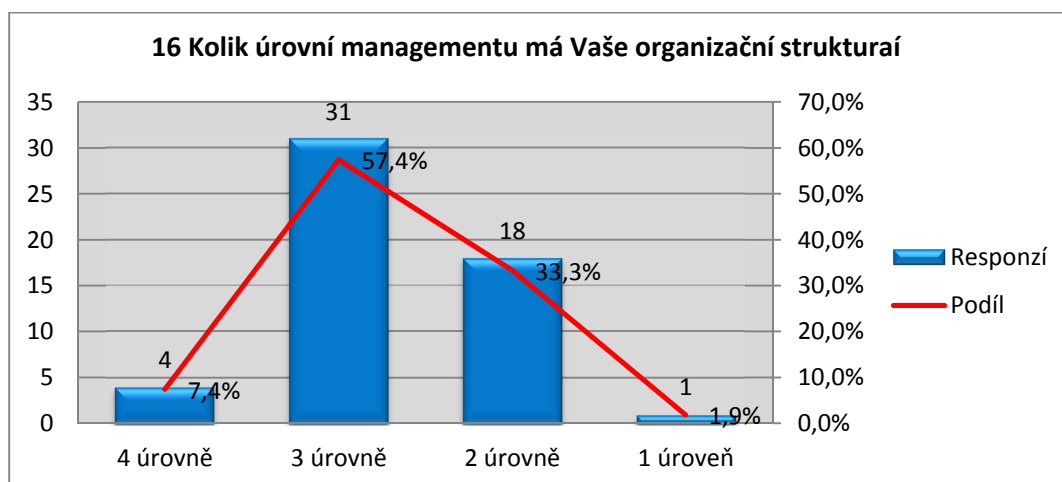
Otázka č. 15 Cítíte se ve Vaší pozici spíše jako pedagog, manažer nebo lídr?



Interpretace výsledků:

Největší váhu dávají respondenti roli manažera. To jasně koresponduje s fakty uvedenými v teoretické části práce. Komplexnost činností ředitele střediska volného času jde těžko postihnout a zahrnuje všechny manažerské činnosti a z tohoto úhlu pohledu je výsledek v pořádku. Už v tuto chvíli lze z výzkumu vyčíst, že ředitelé těchto organizací se zabývají strategickým řízením, tvoří dokumenty, které po nich nikdo nechce, aby posunuli své organizace kupředu. Mají jasně stanovené priority, jsou si vědomi hrozeb i příležitostí které jim přináší vnější prostředí atd., atd. Dovolím si nedodržet pořadí a přejít k nejnižší hodnocené roli – pedagoga. Z prostudovaných teoretických materiálů ke strategickému řízení je jasné, a bylo tu už zmiňováno, že není obvyklé, aby vrcholný management byl i výkonnou složkou, To je specifikem školského prostředí a u středisek volného času to má i další důvody, které nechci opakovat. Překvapením bylo v první chvíli zjištění, jak nízko hodnotili respondenti svou roli lídra. Do okamžiku trochu hlubšího zamyšlení nad definicí tohoto termínu. Lídrovství chápu jako dar, či excellenci, která může pomoci zvládat dobu dynamických změn, osobitého člověka, který v sobě spojuje přirozené schopnosti a dar se prosadit. Má totiž co říci, stojí za poslouchání a za čas. A označit za takovou osobnost vyžaduje patřičné sebevědomí. Bylo by pravděpodobně vhodnější pokládat tuto otázku spolupracovníkům.

Otázka č. 16: Kolik úrovní má Vaše organizační struktura



Interpretace výsledků:

Z grafického znázornění odpovědí na tuto otázku vyplývá – 57% respondentů, že největší část středisek volného času zapojených prostřednictvím ředitelů do dotazníkového šetření má třístupňovou organizační strukturu. 33% procent pak strukturu pouze dvoustupňovou. Charakter těchto organizačních struktur odpovídá velikosti většiny zařízení typu středisek volného času. Ostatní zvolené možnosti jsou spíše výjimečné a vzhledem k velmi podobné skladbě činností těchto zařízení se domnívám, že též souvisí s velikostí daných organizací.

Otázka č. 17: Jaké činnosti v rámci strategického řízení vykonává ve Vaší organizaci střední management



odpovědi	četnost	podíl
žádné	10	18,5%
řízení oddělení - v souladu se strategií organizace	16	29,6%
podklady pro strategii - analýzy	8	14,8%
podílí se aktivně na stanovování cílů organizace, aktivní podíl na tvorbě strategie - hodnocení...	4	7,4%
koordinace činností nižších stupňů řízení	3	5,6%
strategický plán, ŠVP	2	3,7%
koordinace činností nižších stupňů řízení	3	5,6%
kombinace	3	5,6%
nezařazeno	5	9,3%

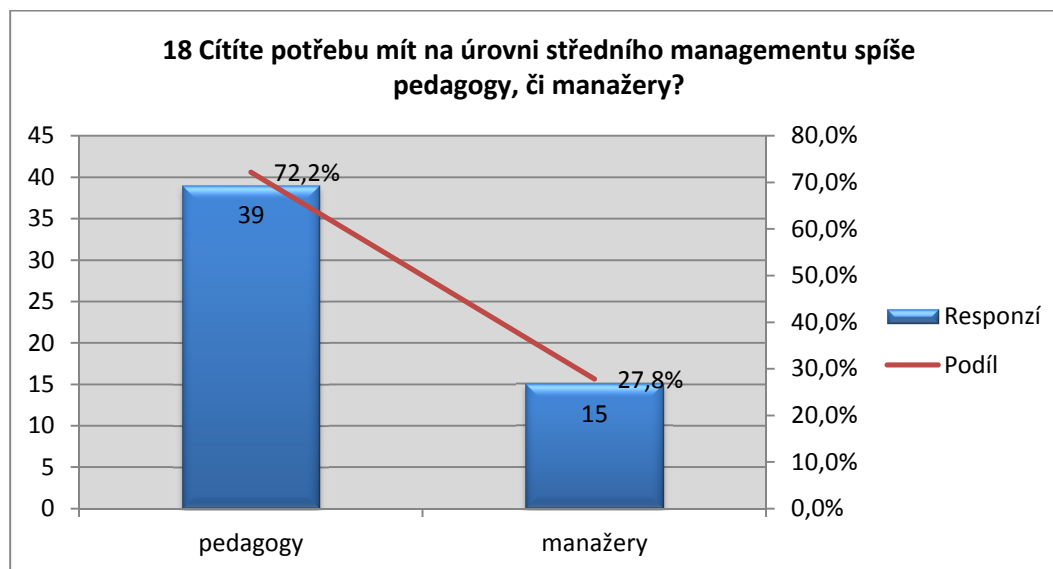
Interpretace výsledků:

Šestnáct respondentů uvádí jako podíl středního managementu komplexní vedení oddělení . organizačních jednotek, 10 respondentů uvádí, že se střední management na strategickém řízení nepodílí, 8 respondentů odpovědělo ve smyslu, že jejich střední management připravuje podklady typu analýz a hodnocení, 3 respondenti uvádějí jako podíl na strategickém řízení tvorbu plánů nižší úrovně.

Vzhledem k nastavení organizačních struktur ve střediscích volného času, lze z pohledu teorií zabývajících se strategickým řízením z výsledků vyvozovat, že 30% organizací využívá střední management na úrovni podnikatelských jednotek – vedení oddělení – Mateřské centrum, řízení lidských zdrojů, či řízení odloučeného oddělení. 18% organizací nevyužívá střední management v rámci strategického řízení vůbec. 20% respondentů uvádí aktivní podíl na strategickém řízení na podnikové úrovni. Lze-li z nesourodých odpovědí usuzovat v organizacích zastoupených zbylými respondenty, pracuje jejich střední management na funkční úrovni a pomáhá tak plnit strategické cíle na podnikové úrovni.

Validitu odpovědí může snižovat rozdílnost úrovní řízení, či chápání pozice středního managementu.

Otázka č. 18: Cítíte potřebu mít na úrovni středního managementu spíše pedagogy, či manažery?

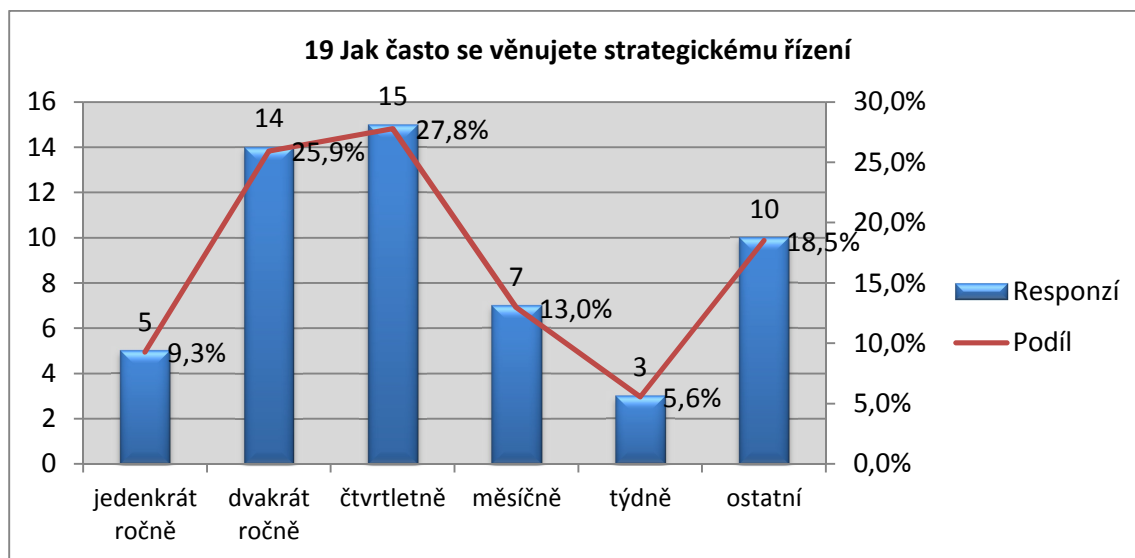


Interpretace výsledků:

72% respondentů zvolilo v této otázce variantu pedagogů na pozicích středního managementu středisek volného času. Možnost manažerů na těchto pozicích volilo pouze 27% respondentů.

Výsledky korespondují s praxí ve střediscích volného času a jejich posláním, kterým je výchova a vzdělávání a částečně s výsledky šetření v předchozích otázkách, Nizký počet pracovníků je důvodem ke kumulování funkcí. Manažerské povinnosti vykonává střední management vedle své přímé výchovné činnosti, kterou mu ukládá zákon a leckdy v rozsahu nad rámec těchto norem.

Otázka č. 19: Jak často se věnujete strategickému řízení



Grafické zpracování výsledků otevřené otázky, pořadí odpovědí dle četnosti: čtvrtletně, pololetně, měsíčně, jednou ročně a týdně + ostatních 10 nezařazených odpovědí.

Interpretace výsledků:

Z výsledků této otázky vyplývá, že 30% procent respondentů se strategickému řízení věnuje jedenkrát za 3 měsíce, 26% jednou za půl roku, 13% jednou měsíčně, 9,3% jednou ročně. Ostatní odpovědi se pohybovali v rozmezí od několikrát denně po varianty mezi uvedenými možnostmi. Důvodem velkého rozptylu odpovědí může být různé pochopení zadané otázky. Jistá strategická rozhodnutí dělá manažer střediska volného času stejně jako výrobního závodu téměř denně. Mohu se pouze domnívat, že autoři variant hovořících o půlročních, či ročních periodách měli na mysli revizi, či hodnocení naplňování strategických plánů organizace, kde je jistý časový odstup nezbytný.

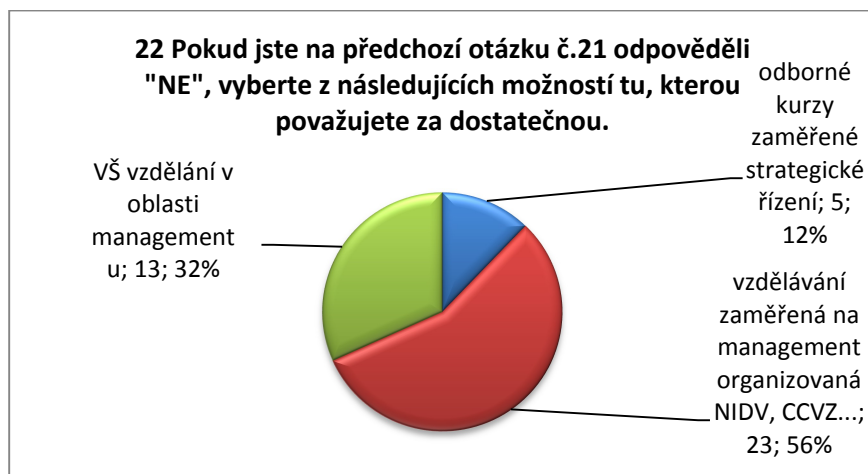
Otázka č. 20: Považujete vzdělání vztahující se k managementu, předepsané pro ředitele školských zařízení zákonem o pedagogických pracovnících za dostatečné?



Interpretace výsledků:

76% procent respondentů považuje předepsané vzdělání týkající se řízení organizací, které je ředitelům předepsáno zákonem za nedostatečné. Tuto skutečnost považují za nezpochybnitelnou. V teoretické části práce je uvedeno, že ředitel střediska volného času má dle nařízení vlády č. 75/2005 Sb. rozsah přímé vyučovací povinnosti - celoročního vedení jedné vzdělávací aktivity v průměrné délce trvání 2 hodin týdně. Už z takto nastaveného rozsahu přímé vyučovací povinnosti (5% týdenní pracovní doby), lze vyčíst, že náplň práce ředitele organizace poskytující zájmové vzdělávání směřuje výrazněji do oblasti řízení než pedagogického působení. Mohu pouze spekulovat o motivaci zbylých respondentů k volbě druhé možné varianty. Může jim být

Otázka č. 21: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ne, vyberte z následujících možností tu, kterou považujete za dostatečnou.



Pořadí zvolených odpovědí dle četnosti: kurzy, VŠ vzdělání, kurzy zaměřené na SŘ

Interpretace výsledků:

Jako výchozí údaj (100%) pro procentuální a grafické zpracování byl v této části použit počet respondentů považujících současné předepsané vzdělání za nedostatečné, tedy 41 respondentů.

56% dotazovaných zvolilo vzdělávání zaměřená na management organizovaná NIDV, CCVZ, či jinými vzdělávacími institucemi, či agenturami. 32% zvolilo možnost ve formě vysokoškolského studia a 12%. Jednotlivé volby mají jistě své klady a zápory. Skutečnost, že respondenti volili nejčastěji možnost krátkodobějších kurzů odvozuji od jejich pracovního vytížení a efektivity této formy studia co do časové náročnosti a případně absence testů a zkoušek.

8.4 Výsledky výzkumu část 2.

Druhá část výzkumu zpracovává výsledky dotazníkového šetření, z ohledem na zvolené proměnné, kterými byly pro účely této práce a s ohledem na jejich možný vliv na procesy strategického řízení ve střediscích volného času zvoleny typ zřizovatele a velikost obce, ve kterých vykonávají svou činnost.

8.4.1 Komparace výsledků dotazníkového šetření s ohledem na typ zřizovatele a velikost obce.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, zřizovatelské pravomoci vůči střediskům volného času přecházely v minulosti, a tento trend trvá i dnes, vlivem vývoje, legislativních i

politických vlivů na různé subjekty státní správy a samosprávy. Odlišnosti v přístupu těchto subjektů k jednotlivým organizacím je mohou ovlivňovat natolik, že se toto promítne do vlastního řízení organizace.

Střediska volného času nemají na poli volného času monopolní postavení. Zvláště v poslední dekádě dochází k nárůstu organizací neziskového typu působících v této oblasti. Nárůst této konkurence v je spíše problémem větších měst, kde se k ní připojují i jiné možnosti naplňování volného času.

Ověření možného vlivu těchto faktorů na strategické řízení bylo cílem druhé části výzkumu.

Interpretace výsledků:

*Po porovnání výsledků dotazníkové části výzkumu v závislosti na proměnných lze konstatovat, že výzkum neprokázal, že by strategické řízení a jeho směřování bylo odlišné v zařízeních dle typu zřizovatele nebo se více rozvíjelo či odlišovalo ve velkých či malých obcích a městech. Výsledky prezentující toto zjištění zpracované v podobě tabulek a grafů jsou přílohou práce. Drobné odchylky byly zjištěny u otázky č. 9 – **Seřad'te uvedené funkční oblasti dle důležitosti v souladu s nastavenou strategií Vaší organizace.** Kdy respondenti zřizování krajem i obcí přidělili shodně nevyšší prioritu strategii lidských zdrojů. Jako druhou možnost co do důležitosti volí pak organizace zřizované krajem kvalitu a obecní produkty. Další odchylka byla zjištěna u otázky č. 13, **Co považujete za objektivní překážky efektivního strategického řízení Vaší organizace?** Překvapivě z porovnání výsledků vyplývá, že větší váhu závislosti na politické reprezentaci přisuzují krajská zařízení. Obecní pak na prvním místě označují nejisté právní prostředí. Toto zjištění lze považovat za neočekávané. Zde by se dal předpokládat opačný výsledek a to např. vzhledem k „těsnosti“ vztahů organizace x zřizovatel, působící v jedné obci, která je ve většině případů zřizovatelem pouze jednoho zařízení tohoto typu. Naopak množství organizací a rozlehlost krajů poskytuje organizacím, dá-li se to tak vyjádřit, jistou míru anonymity. Také řízení je v rámci krajů většinou na vyšší profesionální a odborné úrovni. Obecně lze však shrnout, že z výsledků provedeného šetření vyplývá, že strategické řízení a tvorba strategií není v zájmovém vzdělání ovlivněna typem zřizovatele a velikostí sídla, kde organizace působí a je tedy otázkou volby, osobností jednotlivých organizací a vlivů, které snad zůstaly tomuto výzkumu neodhalené.*

8.5 Výsledky výzkumu 3. část – Interview

Další částí výzkumu byla konfrontace výsledků zjištěných v dotazníkovém šetření s názory ředitele s mnohaletou praxí, řídícího stále se rozvíjející úspěšné středisko volného času, jehož jméno i jméno organizace jsou z etických důvodů z textu vypuštěna. V následující kapitole jsou pro jejich rozsáhlost použity pouze části odpovědí. Kompletní přepis rozhovoru je přílohou této práce.

Otázka: „Chtěla bych Ti představit výsledky dotazníkového šetření na téma strategické řízení v organizacích zájmového vzdělávání, které provádím pro svou diplomovou práci a ráda bych znala tvůj názor na jeho výsledky. Můžeš na úvod říct něco o sobě, o svém zařízení nejlépe směrem ke strategickému řízení?“

Odpověď: „Tak dělám od minulé změny režimu v XXX ve středisku volného času, což je takový Dům dětí v XXX a ke strategickému řízení jsem celý svůj život přistupoval spíš intuitivně jako ostatně většina mých kolegů. Až v poslední době jsem byl tu a tam konfrontován s nějakou teorií a tu a tam jsem některé svoje dosavadní postupy změnil, opravil nebo si je potvrdil, protože jsem je intuitivně jaksi odhalil, nevím, jestli správně, ale použitelně.“

Z odpovědi dotazovaného , který je na pozici ředitele už dvacet let, lze vyrozumět, že strategické řízení není pro něj neznámým pojmem a v jeho organizaci je uplatňováno již dlouhou dobu intuitivně bez ohledu na nedostatek relevantních znalostí.

Otázka: „Jednou z otázek dotazníků bylo, na jak dlouhou dobu dělají své strategické plány. Jak je to u vás?“

Odpověď: „My už jako dlouhou dobu nebo vlastně potřetí končíme své plánovací pětileté období, sice to tak trochu připomíná pětiletky z minulého režimu a z hlediska teorie je to hodně dlouhá doba, ale tím důvodem je, že XXX jsou poměrně velká firma jak co se týká výkonu, tak co se týká struktury čtyřstupňového řízení. Takže ta setrvačnost a pomalost zavádění změn je dost značná oproti menším zařízením, proto jsme se rozhodli pro to pětileté plánovací období. Děláme každoročně výlety jako čtyřdenní soustředění pracovníků na začátku školního roku, kde si vyměňujeme zkušenosti a jednou za pět let je věnované strategickému plánování na dalších 5 let dopředu. Vyhodnocování uplynulých 5 let a plán na pětiletý výhled.“

Organizace dotazovaného zpracovává strategie na pětileté období. Důvodem je dle jeho názoru jakási setrvačnost velké firmy o kterou v tomto případě (s externisty 800 zaměstnanců) opravdu jde. Dotazníkové šetření ukazuje na preferenci tříletého plánovacího období. Z hlediska teorií je důvodem kratších časových úseků dynamika změn vnějšího prostředí. Osobně bych volbu delších úseků přisuzovala spíše časové náročnosti zpracování dokumentů.

Otázka: „Další z otázek jsem se ptala na význam strategického řízení pro jednotlivé organizace a respondenti měli možnost zvolit i několik z daných možností - směrem do organizací - mluvit stejným jazykem, druhá vně z organizace - být čitelná pro zákazníka a třetí, kdy vyžaduje strategii zřizovatel a čtvrtou možností byla boj s konkurencí. Respondenti měli možnost uvést i jiné kritérium, ale stalo se to jenom minimálně. Z výsledků vyplývá, že 51 respondentů z 54 označilo jako nejdůležitější strategii směrem do organizace, čili sdílení vizí. Na druhém místě se ukázala varianta být čitelný pro zákazníka na třetím s poměrně velkým odstupem boj s konkurencí. Strategii, kterou vyžaduje zřizovatel, označuje jenom jeden. „

Odpověď: „Podle mého názoru to odpovídá mým zkušenostem z reality, protože tu zkušenost neberu jenom z XXX, ale i z manažerských kurzů, které organizujeme. Ne, že by to znamenalo jednoznačně, že je to ten důvod jediný, protože ty důvody jsou provázané. Čím větší ta organizace, tím je nezbytnější motivace mít strategický plán směrem dovnitř organizace, protože dosáhnout toho, aby ty lidi v té organizaci, mluvili stejným jazykem, a věděli, kam jdou a proč dělají to, co dělají, prostě nezbytné mít nějak popsání procesy uvnitř té organizace. Ale ono s tím souvisí i to na venek, možná to není ten primární důvod pro nás všechny, ať pro kolegy, ať pro mě, ale vlastně to, že si to ujasníme mezi sebou navzájem, kam jdeme, a jakým způsobem se má organizace vyvíjet, tak to pak působí i na ty naše klienty, na veřejnost a nesporně to znamená i jakousi výhodu oproti případné konkurenci, která tak nepostupuje, takže ty věci se navzájem podle mého soudu nevylučují a ostatně tomu odpovídají i ty tvoje výsledky, že to „gro“ je založené dovnitř organizace, ale ovlivňuje i ty zbývající důvody.“

Odpověď souzní s výsledky dotazníkového šetření a podporuje myšlenku nutnosti sdílení vizí uvnitř organizace. Nic nelze namítat ani k názoru provázanosti jednotlivých variant. Tedy, že motivování a informování zaměstnanci sdílicí cíle organizace plní i funkci toho vnějšího

obrazu ke klientům a mohou být i konkurenční výhodou organizace. Naopak je to velice zajímavý pohled a může být i důvodem, proč respondenti preferují tuto variantu jako „tři v jednom“.

Otázka: „Super. Další otázka se dotazovala, jak by respondenti charakterizovali svůj strategický plán Jako - zaměření na nové cílové skupiny a nové produkty, orientace na specifickou skupinu nebo na odbornost, stabilní nabídka a snižování nákladů, odlišení se od konkurence. Nejčastěji byla označena varianta zaměření na nové cílové skupiny a produkty, a jako druhá stabilní nabídka a snižování nákladů ostatní možnosti byly hodnoceny hodně nízko.“

Odpověď: „Těžko říct, jak interpretovat, tady ty výsledky, protože tady ty čtyři věci ve strategickém plánu podle mého soudu mají organizace všechny, ale tím, že ředitelé mohli zvolit jenom jednu z možností, tak si zvolili tu, která je pro ně nevyšší prioritou a to si myslím, že se u jednotlivých respondentů mění v čase. Ta organizace, která se musí více vymezovat ke konkurenci nějak pozitivně, protože konkurence se vylepšuje nebo nějak narůstá těžko v té chvíli, tak přestanou mít na zřeteli produkty a cílové skupiny. Rozumím tomu, že pro nás je důležité přemýšlet o nových cílových skupinách a definovat si je ve svých plánech, na koho se zaměříme, případně jaké nové produkty nabídneme na trhu. V té branži, ve které se střediska volného času pohybují, působí hodně subjektů. Každý z nich ale většinou dělá jenom nějaký výsek těch aktivit co dělá dobré středisko volného času. my se mnohdy zaměřujeme jen na to, jak se odlišíme od té konkurence v jednotlivostech a uniká nám to nejdůležitější, čím se můžeme od konkurence odlišit, a nejen ve strategickém plánování, ale i v medializaci té naší činnosti, a to je ten záběr. Ne to, že děláme lépe kroužky, tábory a výukové programy, ale že to umíme všechno pod jednou střechou a přitom kvalitně a možná i tudíž efektivně.

Odpověď dotazovaného upozorňuje na provázanost nabízených variant odpovědí vzhledem k nastavení středisek volného času. Ale otázka se vázala na současné priority. Je nezpochybnitelné, že se pozice organizací proměňuje v čase. Za zásadní považují poslední myšlenku, že šíře záběru, který střediska nabízejí jako konkurenční výhody.

Otázka: Strategické řízení obecně zahrnuje spoustu oblastí - funkční strategie, a dotazem na respondenty bylo seřadit nabízené možnosti dle důležitosti v souladu s nastavenou strategií organizace. Z nabízených variant s velikým náskokem na prvním

místě volili respondenti strategie lidských zdrojů, na druhém místě strategie kvality jako třetí zvolili respondenti produkty a čtvrtou finanční strategii. Ostatní možnosti (marketing a ICT) poměrně pokulhávaly. “

Odpověď: „Mě to nepřekvapuje, Tak já bych odpovídal velmi podobně, je spíš otázka, jestli ty jednotlivé oblasti jsou měřitelné, co se týká významu, protože všechny jsou důležité. Ale zaměřit se ve strategickém plánu na lidské zdroje je prozřetelné, na tom stojí i ty ostatní věci. Největším kapitálem všech středisek jsou lidé, kteří v nich pracují a ne stavy kont, byť logicky se to úplně bez nějakých materiálních a ekonomických strategií dělat nedá, hledání prostředků na straně zdrojů jako jsou evropské projekty nebo granty nebo obecně práce se zřizovatelem je důležitá věc, ale překvapilo by mě, kdyby primární v těch strategických plánech nedominovaly lidské zdroje. Velká část ředitelů považuje určitě za důležitý jít dopředu v ICT včetně elektronického přihlašování, elektronických deníků, prostě komunikace s veřejností prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek apod., ale asi si všichni kolegové uvědomují, že z hlediska priorit je prvořadý kvalitní lidský potenciál.“

Odpověď dotazovaného kopíruje výsledky dotazníkového šetření preferujícího v rámci funkčních strategií lidské zdroje. Na snaze dotazovaného neupozadovat žádnou z nabízených možností lze ilustrovat těžkou pozici respondentů dotazníkového šetření v práci s uzavřenými otázkami a též vhodnost zvolených variant.

Otázka: „Ty jsi už tak trochu předběhl tu další otázku, která se zaměřovala na finanční strategii a respondenti zase přidělovali váhu jednotlivým zdrojům finančním - o tvorbu vlastních zdrojů, příspěvek zřizovatele, projekty, evropské peníze atd., sponzoring a nebo hospodářská činnost, a v podstatě tak, jak to jmenuji na prvním místě, největší váhu dali tvorbě vlastních zdrojů, na druhém místě byl příspěvek zřizovatele, třetí projekty čtvrtý sponzoring a pátá hospodářská činnost.“

Odpověď: „Tam je možná dobrý přemýšlet o tom, co tím respondenti říkali, který tady z těch zdrojů preferujeme z hlediska důležitosti ve strategickém plánu, ne z hlediska důležitosti obecně pro organizaci? Protože samozřejmě z hlediska objemu peněz je pořád pro nás nejdůležitější ten největší balík, to znamená to, co dostáváme od veřejných rozpočtů, ať už je to od státu prostřednictvím zřizovatelů nebo prostřednictvím kraje, krajských úřadů na mzdy, tak i obecně z komunálních rozpočtů, to jsou pořád největší balíky a i se sponzoringem a s ostatními penězi jsou ve většině drtivých případů nesrovnatelné. Jenže ty mi nemůžeme moc ovlivnit, proto zřejmě alespoň já bych to tak hodnotil, nejsou důležité z hlediska práce s nimi v tomto strategickém plánu. Pro nás, aspoň já bych to čekal, budou důležité ty věci, které

můžeme co nejvíc ovlivnit. Takže jestli ve výsledku ve strategických odpovědích vyšlo, že ve strategických plánech z hlediska priorit dominuje tvorba vlastních zdrojů, tak to považuji za velice zdravé.

Spíš mě překvapuje, že sponzoring není na posledním místě, protože doba pro sponzoring není přívětivá. Mnohem jednodušší je získat finance z grantů vypisovaných komunálními subjekty obcí, krajem, ministerstvy, případně a nebo ještě lépe teda napsat dobře evropský projekt.

Opět shoda s výsledkem dotazníkového šetření i s interpretací autorky, Důležitost vlastních zdrojů je v jejich ovlivnitelnosti z organizace a jejich schopnosti snižovat závislost organizací na veřejných rozpočtech. Byť jak z odpovědi dotazovaného vyplývá, jedná se ve srovnání se státními prostředky o méně významnou část rozpočtu středisek.

Otázka: „Další otázka se věnovala strategii produktové, a to trošičku kopíruje ty obecné charaktery těch našich strategií a tady respondenti přidělili největší váhu široké nabídce činností – rozmanitosti, zaměření na trendové záležitosti, se co do váhy umístilo na druhé pozici, špičkové činnosti třeba výkonnostní sporty na třetí a snaha po nějaké ty diferenciaci jako čtvrtá.“

Odpověď: „No tak taky to dává logiku. A já si myslím, a myslím si to teda dlouhodobě, že největším pozitivem v naší činnosti nejen **XXX**, ale všech středisek volného času je pestrost nabídky. Je logické, že se v tom kolegové ve svém strategickém uvažování, věnují nejvíc

Co do špičkových činností existují zařízení, která se vůbec nevěnují nebo nemají ve svém DNA vůbec zakotvenou nějakou touhu vítězit v různých soutěžích, a prostě vychovávat špičkové talenty a tak, protože v té obci to zrovna dělá někdo jiný nebo tak jsou nastaveni ty lidi, a jsou zařízení, který byť jsou třeba rozlohou nebo počtem obyvatel, pracovníků a klientů nevelký, že dosahují špičkových výkonů v některé konkrétní oblasti, i když náš rozhovor není nějak kompetentní k tomu, abych to rozebíral hlouběji, ale může být, i z hlediska strategického plánování docela důležité uvědomit si řešení téhle otázky, protože to může případně takovéto zařízení dlouhodobě z hlediska strategie ohrožovat. Zaměření se na špičkové výkony jednoho oboru může znamenat, že toto zařízení přestane být zajímavé právě pro to, že nenabízí předchozí věci, pak stačí třeba změna politické reprezentace v obci, která má jiný názor na poslání toho zařízení nebo odchod těch špičkových trenérů třeba z organizace, takže to zařízení začne postrádat předchozí význam a i smysl existence.

Co do špičkových činností existují zařízení, která se vůbec nevěnují nebo nemají ve svém DNA vůbec zakotvenou nějakou touhu vítězit v různých soutěžích, a prostě vychovávat špičkové talenty a tak, protože v té obci to zrovna dělá někdo jiný nebo tak jsou nastaveni ty lidi, a jsou zařízení, který byť jsou třeba rozlohou nebo počtem obyvatel, pracovníků a klientů nevelký, že dosahují špičkových výkonů v některé konkrétní oblasti, i když náš rozhovor není nějak kompetentní k tomu, abych to rozebíral hlouběji, ale může být, i z hlediska strategického plánování docela důležité uvědomit si, řešení téhle otázky, protože to může případně takovéto zařízení dlouhodobě z hlediska strategie ohrožovat. Přestane být zajímavé právě pro to, že nenabízí předchozí věci, pak stačí třeba změna politické reprezentace v obci, která má jiný názor na poslání toho zařízení nebo odchod těch špičkových trenérů třeba z organizace, takže to zařízení začne postrádat předchozí význam a i smysl existence.

Otázka: „Co považuješ za objektivní překážky efektivního strategického řízení? Z mého šetření vyplývá, že (jednoznačně respondenti označili) závislost na politické reprezentaci čili obci nebo kraji, a v závěsu za tím nejisté právní prostředí a třetí, a ne výrazně je fyzicky malý počet pracovníků, nevím, jestli to nosíš v hlavě, ale ten průměr na střediska je asi 5,52 na středisko, je nás 312, a měli možnost zvolit i jinou možnost využil mizivý počet respondentů. “

Odpověď: „To koresponduje s mojí zkušeností. Ono možná ještě je to, nevím, jestli to pomůže tvój práci, že se to vyvíjí v čase, takže podle mého ředitelů, kteří jsou ve funkci déle jak 15 let a zažili ještě odvětvové řízení ve školství, tak musí nutně vidět tu bariéru ve strategickém plánování v oblasti závislosti na politické reprezentaci. Protože co jsme dělali ředitelé v době, kdy našim nadřízeným byl státní úředník, tak se dalo mnohem jednodušeji zdůvodňovat, argumentovat a předkládat nějaké návrhy na řešení a to řešení spíš z hlediska věcné odbornosti ona je ta závislost na politické reprezentaci pochopitelně i dobrá, žijeme v demokracii, je to dobře, že prostřednictvím těch volených zástupců ti voliči můžou ovlivňovat to, kam se ty zařízení placený z veřejných peněz hrnou, ale ten trend je evidentní tak v té závislosti. A on ten argument, který zazněl jako na druhém místě, není příliš od toho prvního vzdálen, protože je to nejisté právní prostředí, je odrazem toho, že žijeme v prostředí obecně velmi závislém na politickém rozhodování a nevyzpytatelným způsobem tam angažovaných lidí. Nejisté právní prostředí, se 100% netýká jen zákonů, ale i prováděcích vyhlášek a týká se i legislativy na úrovni komunálu.

Dotazovaný uděluje váhu shodně s respondenty dotazníkového šetření co do objektivních překážek efektivního strategického řízení závislost na politické reprezentaci a upozorňuje na její provázanost s variantou týkající se nejistého právního prostředí. Opakovaně se objevuje vazba na proměny těchto skutečností v čase. Zajímavý pohled a případně námět na další možné šetření.

Otázka: „A co subjektivní překážky? Respondenti měli zase možnosti, zvítězila rozsáhlá administrativa spojená s řízením, na druhém místě přiznávají kolegové prokrastinaci, na třetím, že nedelegují a náročná vnitřní operativa skončila podle důležitosti na čtvrtém místě.“

Odpověď: „Moje pořadí je v tomto případě odlišné, kdybych měl odpovídat, tak jestli to můžu okomentovat - nějak trošku si myslím, že ta rozsáhlá administrativa nebo bariéra nebo výmluva na tuto bariéru je trochu našim fetišem, protože je to dobře prodatelný argument, proč to nejde. Jestli je na druhém místě prokrastinace, tak to bude asi velmi blízko pravdě, když si sáhnu i sám do svého vlastního svědomí, tak pro mě je to asi největší překážka vnitřní, ale je to zas na druhou stranu špatně, protože z hlediska manažerského toto je nejjednodušejí ovlivnitelný. Já bych na prvním místě hodnotil, ne za **XXX**, ale obecně za lidi, s kterými se stýkám, že nedelegují. Že to, co všechno dělá ředitel ve střediscích je jistě úctyhodné, ale z hlediska manažerského a z hlediska strategického řízení je to určitě velká bariéra. Větší, než si podle mého soudu uvědomují.

Odpověď na tuto otázku je u dotazovaného diametrálně odlišná od vyjádření respondentů v dotazníkovém šetření a uvedené argumenty považují za logické. Neochota připustit si snahu držet vše ve vlastních rukou a postavit se ke skutečnostem otevřeně je velice pravděpodobně důvodem výsledků vyznívajících z dotazníkového šetření.

Otázka: „Další otázka směřovala přímo k ředitelům, a to, jak se cítí ve své pozici v organizaci, jestli je spíš jako pedagog nebo manažer a nebo lídr. A 50% dali respondenti těm manažerským povinnostem, na druhém místě 26% byl lídr a pedagogická práce skončila na třetím místě.“

Odpověď: „Tak myslím si, že když nebude ředitel střediska volného času dobrý pedagog, tak se to vůbec nemusí poznat, když nebude dobrý manažer, tak je to špatný, protože je dnes těch manažerských agent poměrně hodně, ale tam může hodně nahnat delegováním, kupu manažerských věcí může za něj dělat někdo jiný, za ředitele, ale když není lídr, tak jsou ty

předchozí dvě role k ničemu. Tak kdybych měl odpovědět, jak si představuju, jak by to bylo optimální, tak ředitel střediska volného času má být především lídr. Role pedagoga pro šéfa střediska volného času je důležitá z hygienických a možná i týmových důvodů, že je dobrý, když ti jeho kolegové, pracovníci podřízení vidí v něm člověka, svého člověka, který umí s klienty. Ze zákona musí mít pedagogické vzdělání, ale o kvalitě ředitele nebo jeho pedagogického působení nevypovídá prakticky vůbec. Proto mě ty výsledky spíš překvapily a na druhou stranu tomu rozumím, protože jestli odpovídali ředitelé průřezově podle různých typů zařízení, tak je logické, že tam odpovídali hodně ředitelé, kteří převážnou část pracovní doby stráví s klienty. “

Odpověď dotazovaného vzhledem k jeho zapojení do práce Sdružení pracovníků domu dětí a mládež ČR koresponduje s názory uvedenými k této problematice v teoretické části práce.

Poměrně vysoký podíl pedagogického přístupu lze přisuzovat skutečnosti, že jsou v menších zařízeních ředitelé více zainteresováni v oblasti pedagogické práce. Nicméně nízké hodnocení lidrovské role přisuzují skromnosti respondentů a dovoluji si spekulovat, že byli-li by dotazováni ne ředitelé, ale jejich pracovníci jak vidí své ředitele, poměr odpovědí by se zvrátil.

„Další otázka se vázala na úroveň managementu, tys říkal, že máte čtyřstupňovou organizační strukturu. Většina respondentů třístupňovou. Ta otázka směřovala k dotazu jaké činnosti v rámci strategického řízení vykonává střední management, pokud nějakou vykonává. 16 respondentů označilo, že střední management odpovídá za vedení jednotlivých oddělení v gescích, které mají svěřeny a jen minimum respondentů odpovídalo tak, že se střední management podílí na strategickým řízení nejvyšší úrovně, minimálně nějakou analytickou činností.“

Odpověď: „Vedoucí oddělení plně podepisují, jak jsi to charakterizovala a logicky jejich pozice ve strategickém plánování z hlediska strategického plánu je až skoro nulová. Oni se podílí na operativě. Nejvíce. A ve vícestupňovém řízení, kde jsou i vedoucí pracovišť. Myslím si, že je logické, aby ve větší organizaci lidé, kteří jsou na středním stupni řízení, tak velmi pravděpodobně to budou lidé, kteří pro tu organizaci víc žijí a dýchají nebo dá se od nich očekávat větší loajalita, větší vzhled do problematiky a podobně, tak může být, že tam jsou přizváni k rozhodování na úrovni teda těch strategických rozhodování nejenom kvůli tomu, že jsou vedoucí v té hierarchii své funkce, ale z titulu svých kompetencí, a že když funguje dobře středisko, kde se ty lidi radí kam dál a jak se má jejich organizace vyvíjet, tak je reálné,

aby se na tom podíleli všichni její pracovníci, to znamená organizace, která nemá pět lidí, ale třeba pětadvacet, tak bych docela chápal, že ten jejich podíl není jenom z hlediska toho, jakou pozici zastávají, ale z hlediska toho, že jsou nezbytní pro směřování té organizace ve fázi přijímání nějakých strategických kroků. “

Z odpovědi dotazovaného vyplývá zajímavá myšlenka, která jistě nebude cizí ani jiným střediskům a to, že podíl na strategickém řízení mohou mít pracovníci středisek ne v návaznosti na jejich funkci ale z titulu kompetencí. V případě těchto zařízení třeba zkušenosti externisté, případně malých zařízení všichni zaměstnanci. Tato varianta zkracuje proces motivace pracovníků a jejich seznamování s nastavenou strategií, protože se tak stávají sami jejími autory. Věřím, že tento systém mnohde funguje a pouze omezené možnosti dotazníkového šetření nedovolili, aby se plně projevila.

Otázka: „Souhlasím, cítím to stejně. No a teď se trochu vrátím, už se dostáváme ke konci dotazníku a tys to tady v podstatě zmínil, když jsme řešili jestli pedagog nebo líder, tobě nemusím říkat, jaké je předepsané vzdělání pro ředitele střediska volného času, ale otázka zněla, jestli vzdělávání vztahující se k managementu, které máme předepsané, považují respondenti za dostatečné - 74% respondentů zvolilo možnost a pokud ne, mohli zvolit ze tří variant - odborných kurzů zaměřených na strategické řízení nebo vzdělávání zaměřené na management organizované třeba NIDV, tady jsi mluvil o DOTU a třetí možnost vysokoškolské vzdělání, čili školský management. Tak 56% respondentů označili na vzdělávání zaměřené na management a kurzy zaměřené na centry celoživotního vzdělávání nebo NIDV, 13% VŠ studium.“

Odpověď: „No tak a co k tomu říct, že já jsem obecně velký skeptik a kritik školství a teď nevím, jestli jenom českého, protože si myslím, že je nesmírně neefektivní a vlastně vůbec nepřipravuje absolventy na život a o tom, o čem se teďka bavíme, tak s tím souvisí jenom ve svých důsledcích. Jsem skeptický k tomu, že lze učením docílit toho, že budeme dobře připraveni na životní situace. Například, že budeme dobře vykonávat práci ředitele střediska volného času učením. Určitě nesouhlasím s tím, jak je to dneska nastavený, že je nutný k tomu, aby se člověk jako uchazeč mohl přihlásit na ředitele střediska volného času, ale i základní školy je vysokoškolské pedagogické vzdělání, protože kompetenční model ředitele střediska volného času prakticky nezahrnuje skoro nic z toho, co se v tom studiu probírá. I jenom strukturou předmětu. Takže v čele středisek volného času jsou vysokoškolsky vzdělaní bakaláři, magistři, vzdělání v oboru různém pedagogickém a mohou nabízet didaktiku

zeměpisu nebo prostě takovéto věci, které z hlediska řízení lidských zdrojů, z hlediska ekonomiky a vztahu se zřizovatelem nebo sledování trendů jsou úplně jinde. Takže stávající model je 100% špatně. A z hlediska toho, kde to vzdělání nebo kde ty kompetence získat tak si myslím, že respondenti spíš posuzovali realitu a zkušenost s těma jednotlivýma formama, protože mně přijde, že kde jinde, než že bychom to studovali na vysoké škole.

Odpověď dotazovaného podporuje výsledky dotazníkového šetření i jeho výše uvedenou interpretaci, Současné nastavení je nešťastné. I argument, že požadované vzdělání by mělo být získáno na vysoké škole lze jen podpořit. Zastávám názor, že volba krátkodobých školení vyvstává z potřeby doplnit vzdělání rychle a efektivně, čemuž tato forma nahrává.

8.6 Výsledky výzkumu 4. část – rozbor dokumentů

Jako doplňující výzkumná metoda pro zvýšení validity výzkumu byl zvolen rozbor dokumentů, za které byly pro účel této práce a vzhledem ke zvolenému tématu vybrány jako základní soubor inspekční zprávy. Na webových stránkách ČŠI bylo z registru inspekčních zpráv vybráno 10 z nich, které obsahují zprávy o hloubkových inspekcích ve střediscích volného času na které je tato práce zacílena.

Jako významové jednotky byla vybrána se zřetelem na cíl práce témata – **řízení, koncepce a dlouhodobý záměr – plán.**

S ohledem na etické principy, jsou údaje z jednotlivých inspekčních zpráv uváděny pod čísly a jména a názvy, pokud se objevují, jsou zbarvena.

Zpráva č.	významová jednotka	Obsah sdělení	
1	Koncepce dlouhodobý	Výhledová činnost na období delší jak jeden rok není stanovena. Koncepční záměry a plánování výchovně vzdělávacího procesu mají průměrnou úroveň	
2	Koncepce dlouhodobý	Ředitel DDM, XXX předložil Koncepci rozvoje DDM na období let 2008 – 2012. Svým obsahem koresponduje s Dlouhodobým záměrem vzdělávací soustavy ČR, a to jak se stanovenými prioritami v oblasti zájmového vzdělávání, tak i v oblasti prevence sociálně-patologických jevů. Deklarované koncepční záměry působení školského zařízení na děti, žáky i jejich zákonné zástupce jsou cíleně plánovány a uplatňovány v každodenní práci zájmových útvarů. Koncepce je rozčleněna do několika kapitol. Nejpodrobněji je zpracována část pedagogická, ve které jsou stanoveny tyto	

		priority: stabilizace týmu interních i externích pedagogů, moderní prostředky vzdělávání, zvyšování kvalifikace pedagogů (DVPP), moderní informační technologie a prostředky, rozvoj česko-polského přátelství, koordinace volnočasových aktivit v areálu skateparku a otevření technického kroužku	
3	Koncepce řízení	Koncepce rozvoje školského zařízení je zpracována a krátkodobé cíle jsou rozpracovány v plánu činnosti. Hlavní cíle pro školní rok 2013/2014 směřují do oblasti vyhledávání nových trendů pro zvýšení atraktivnosti činností, podpory spolupráce s mateřskými a základními školami, zapojení středoškolské mládeže a udržení respektive zvýšení počtu klientů v zájmovém vzdělávání Řízení , personální podmínky, materiální a finanční předpoklady pro realizaci školního vzdělávacího programu jsou hodnoceny jako standardní.	
4	řízení	Úroveň řízení odpovídá typu školského zařízení, jeho velikosti a personálnímu složení. Ředitelka DDM plní povinnosti vyplývající z její funkce. Proces plánování, organizování i evaluace je plně funkční, vede k naplňování záměrů školského zařízení.	
5	Dlouhodobá Koncepce řízení	Z hlediska dlouhodobé koncepce má SVC stanovené priority zaměřené na zvýšení kvality a profesionality vedoucích ZÚ, vytváření nových příležitosti pro celoživotní zájmové vzdělávání, rozšíření spolupráce s jinými subjekty, zapojení do projektů z ESF. Stanovené priority v dlouhodobé koncepci byly průběžně naplňované. V oblasti řízení stanovila ředitelka SVC základní pravidla vzájemné komunikace, které vymezila ve vnitřních směrnících, a tím zajistila fungující vnitřní informační systém	
6	Dlouhodobé Koncepce řízení	Dlouhodobé strategické a dílčí cíle ve vztahu k rozvoji střediska zpracovala ředitelka SVC v Koncepci rozvoje střediska volného času XXX . Celoroční plány jednotlivých pracovišť SVC upravují přehledně hlavní úkoly a činnosti pro aktuální školní rok. O rozvoji střediska má ředitelka SVC jasné představy, které svými schopnostmi a dovednostmi umí hodnotně realizovat. Řízení střediska je příkladem dobré praxe	
7	řízení	Průběžně inovuje a koriguje vzdělávací záměry . Řídící a kontrolní pravomoci delegovala i na nižší články řízení , určila osoby zodpovědné za jednotlivá pracoviště, pracovní úkoly jednotlivých pracovníků specifikovala v organizačním řádu. Celý systém řízení střediska je promyšlený, je zajištěna návaznost zpracovaných dokumentů v oblasti plánovací, kontrolní i hodnotící.	
8.	řízení	Úroveň řízení odpovídá typu školského zařízení, jeho velikosti a personálnímu složení. Ředitelka, jako statutární orgán školy, plní odpovědně a spolehlivě povinnosti vyplývající z její funkce. Školní dokumenty jsou zpracovány v souladu se školským zákonem, drobné formální nedostatky (doplnění obsahu vnitřního řádu) byly odstraněny v průběhu inspekční činnosti. Plánování, organizování i evaluační procesy mají velmi dobrou úroveň, pozitivně ovlivňují naplňování záměrů školského zařízení v souladu s platnou legislativou a ŠVP.	
9	řízení	Úroveň řízení odpovídá velikosti, typu a organizační struktuře zařízení	

10.			neobsahuje
-----	--	--	------------

Interpretace výsledků:

Z výsledků rozboru dokumentů zpracovaných v předchozí tabulce je zřejmé, že inspekční zprávy se otázky strategií a strategického řízení v zařízeních pro zájmové vzdělávání, kterými jsou pro účely této práce střediska volného času, zabývají (pokud vůbec), pouze okrajově. Důvodem toho, lze-li ze zjištěného vyvozovat je, že tvorba dokumentů tohoto typu není těmito zařízeními ukládána žádným předpisem. Přesto pouze v případě materiálu č.1 se uvádí, že koncepce není stanovena. Zpráva č. 10 informaci neposkytuje a nelze vyvozovat, zda zařízení strategii nemá, či pouze nebyla předmětem inspekční činnosti. V případě zpráv č. 2,3 a 5 je naopak uveden podrobnější přehled obsahu předložených koncepčních materiálů a zde lze zkonstatovat, že nastavené cíle a priority jsou v souladu se zjištěními z dotazníkového šetření. Tedy jako prioritní jsou zde uváděny – stabilizace kádru, doplňování kvalifikace, zaměření na lidské zdroje, trendové záležitosti co do nabídky činností, využití ESF, zapojení ICT technologií do práce organizace i doplňování nabídky činností v souladu s principy celoživotního vzdělávání. Tyto skutečnosti korespondují s předchozím výzkumem. Z analyzovaných zpráv vyplývá, že sledované organizace průběžně inovují a korigují své záměry. Systémy a úroveň řízení těchto organizací odpovídá potřebám a typu zařízení. Obecně lze výsledky této analýzy shrnout takto: ředitele středisek volného času, přesto, že je k tomu nikdo nenutí, tvoří strategické a koncepční materiály zaměřené na rozvoj jejich organizací, mají stanoveny strategické cíle a mají jasnou představu o rozvoji svých zařízení

Závěr

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou fenoménu strategického řízení v segmentu školského systému ČR, kterým je zájmové vzdělávání, ze kterého byla vzhledem k profesním zájmům autorky vybrána střediska volného času.

Teoretická část práce představila deskripci dosavadních teoretických poznatků z oblasti strategického řízení a pro objasnění problematiky podrobný přehled obsahu, činnosti a způsobu fungování organizací tohoto typu.

Výzkumná část práce pracuje s empirickými daty získanými z dotazníkového šetření zkoumajícího stav a směry strategického řízení ve střediscích volného času. Ve výzkumu byla vedle tohoto šetření využita metoda interview, při které byly výsledky dotazníkového šetření konfrontovány s názorem dotazovaného a analýza dokumentů.

Hlavním cílem práce bylo **zmapovat směry dlouhodobého vývoje zájmového vzdělávání a poskytnout tak komplexnější pohled na kontext strategického řízení aplikovaného ve vybraném souboru organizací zájmového vzdělávání v rámci České republiky a možnost využití získaných informací pro zefektivnění práce těchto organizací, ale i jako materiál pro zřizovatele, profesní sdružení pracovníků aj.**

Práce hledala odpovědi na výzkumné otázky:

- Jaké společné charakteristiky strategického řízení, pokud existují, lze identifikovat u těchto organizací?
- Lze u organizací identifikovat strategické vzorky typické pro skupiny odlišující se velikostí obce, či typem zřizovatele?

Z výsledků výzkumu vyplývá, že střediska volného času zapojená do výzkumného šetření mají zpracovány strategické plány a to většinou na dobu tří až pěti let. Respondenti chápou správně pojem strategického řízení, ovládají mechanismy s ním spojené a v zájmu svých organizací zapojují tyto principy do firemních procesů.

Prioritní význam přikládají strategickému řízení z pohledu sdílení vizí, tedy do organizace, vědomí si, že jejich zaměstnanci jsou základní podmínkou pro úspěšné fungování organizace ať už jsou cíle jejich manažerského snažení jakékoliv.

Charakteristiku strategických cílů středisek volného času lze na základě výsledků šetření označit jako stabilizaci nabídky se zaměřením na trendy a nové cílové skupiny.

Výzkum prokázal, že v rámci svých strategií preferují střediska volného času oblast lidských zdrojů jako oblast strategického významu ovlivňující ve svých důsledcích samotnou tvorbu strategií a jejich realizaci. Toto zjištění jasně koresponduje s teoretickými zdroji v oblasti strategického řízení, které označují problematiku lidských zdrojů jako základní faktor úspěšnosti firem.

Zkoumaná střediska preferují ve finanční oblasti tvorbu vlastních zdrojů jako oblast, kterou mohou plně ovlivňovat a je cestou jak se stát méně závislými na veřejných rozpočtech. V oblasti produktové dominuje zaměření na rozmanitost a širokou nabídku. Tento výsledek lze konfrontovat s posláním středisek obecně?. Pro koho tu jsme? Z odpovědi lze vyčíst zájem obsáhnout co nejširší skupinu populace.

Výzkum dále ukázal, že co do objektivních překážek efektivního strategického řízení cítí respondenti jako nejtěživější závislost na politické reprezentaci a ruku v ruce s tím nejisté právní prostředí. V minulosti byl partnerem manažerů těchto organizací státní úředník a argumentace vztahující se k prosazení zájmu organizace měla ryze odborný charakter. V současnosti do těchto vztahů vstupují prvky, které jsou těžko vypočitatelné a argumentace někomu kdo nesleduje stejný zájem ale nějaký parciální je problematická. Otázka nejistého právního prostředí pak není od toho příliš vzdálena. Žijeme v prostředí obecně velmi závislém na politickém rozhodování a nevyzpytatelným způsobem tam angažovaných lidí. Nejisté právní prostředí, se tak netýká jen zákonů, ale i prováděcích vyhlášek a legislativy na komunální úrovni.

Co do subjektivních překážek vyhodnotili respondenti prioritně vysokou administrativní zátěž, což bylo zpochybněno dotazovaným v interview jako snadno prodatelný argument a snad výmluvu. Tendence odkládat nepříjemné úkoly a neochota některých ředitelů přenést část pravomocí a zodpovědností na kolegy bude spíše odpovídat skutečnosti.

Z výsledků dále vyplývá fakt, že se ve své pozici cítí být více manažery, přesto strategickému řízení věnují pouze třetinu svého pracovního času. Tato skutečnost má vazbu na malý podíl středního managementu na řízení organizací a odpověď lze vyčíst i z výsledků předchozích, tedy neochotou delegovat. Ze závěrů výzkumného šetření lze vyvodit obecnou nespokojenost se současným systémem nastavení kvalifikačních předpokladů manažerů školských zařízení, Kvalitní strategické řízení je podmíněno kvalitní přípravou a zde, mohu-li předjímat volili respondenti variantu vzdělávání formou kurzů před vysokoškolským studiem spíše s ohledem na časovou náročnost této formy studia.

Výzkum neprokázal, že by strategické řízení a jeho směřování bylo odlišné v zařízeních dle typu zřizovatele nebo se více rozvíjelo či odlišovalo ve velkých či malých obcích a městech.

Rozborem dokumentů bylo prokázáno, že střediska volného času zpracovávají koncepční a strategické materiály, byť jejich existenci se inspekční zprávy věnují velice okrajově. Tím spíše je třeba ocenit tuto skutečnost, protože je jen otázkou osobní volby managementu těchto zařízení, co pro jejich rozvoj a zvýšení efektivity práce dělají.

Lze tedy konstatovat, že cíl práce byl splněn. Výzkum přinesl odpovědi na výzkumné otázky, byl zjištěn aktuální stav strategického řízení v podmínkách organizací zájmového vzdělávání, kterými střediska volného času jsou.

Hodnota strategického řízení má v organizacích zájmového vzdělávání dvě dimenze:

- Jako nepostradatelný prvek řízení je přínosem pro zvyšování prosperity organizací a tím zasahuje do sféry zájmu organizací zájmového vzdělávání
- Klíčové faktory strategického řízení jako komunikace a participace vedou ke zlepšování týmové práce, porozumění uvnitř organizace, motivaci k nutným změnám.

Doporučení pro vzdělávací systém ČR:

Podpořit úpravu zákonných norem v oblasti požadavků na kvalifikaci ředitelů škol a školských zařízení směrem k manažerským dovednostem.

Doporučení pro ČŠI:

Existenci a kvalitu strategických plánů zařadit jako závazné hodnotící kritérium inspekčních zpráv.

Doporučení pro zřizovatele:

Sledovat kvalitu strategických plánů jako jedno z kritérií pro hodnocení ředitele v rámci šestiletého funkčního období.

Práce může být dále návodem pro samotná střediska volného času. Uvědoměním si, strategického řízení jako nepostradatelného pro zvyšování prosperity a prestiže jejich vlastních organizací.

Vzniklý materiál může být použit SP DDM ČR při dalších jednáních nad návrhy změn zákona o pedagogických pracovnících.

Seznam literatury

DEDOUCHOVÁ Marcela: *Kvalitní strategie předpoklad úspěchu firmy*, Profess, Praha, s.9, ISBN 80-85253-25-0

DRHOVÁ, Zdena: *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*, Matfyzpress, Praha 2010, s.25

GRASSEOVÁ, Monika a kol: *Analýza podniku v rukou manažera*, Biz Books, Brno, 2012, s.11, 24- 25

GAVOR, Peter: *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno 2010, PAIDO, ISBN 978-80-7315-0

HAVLÍČKOVÁ, Daniela. *Metodika– Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*

JINDRA, Jaroslav.: *Rigorózní práce - vzdělávání ředitelů SVČ*. Praha: FF UK Praha, 2005

MACEK. Pavel: *Manažerské techniky*, 1. Vydání, Olomouc, Rubico, 2003, s. 86. ISBN 80-858-3989-X

JINDRA, Jaroslav: *Pedagog=manažer?* Výukový materiál k Funčnímu studiu, Praha 2012, s.15

KOŠŤAN, Pavel, ŠULEŘ, Oldřich :*Firemní strategie plánování a realizace*, Computer Press, Praha 2002, s.91

LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER, *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 17 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

MALLYA, Thaddeus: *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada, Praha 2006, ISBN 978-80-247-1911-5

MICHALKO, Milan: *Strategické řízení*, VŠP, Ostrava 2007, s.66

PISOŇOVÁ Mária: *Kompetenčný profil manažéra*, 1 vydání, Lura edition, Bratislava 2011, ISBN 978-80-8078-402-7

ŠEDIVÝ Marek, MEDLIKOVÁ Olga: *Úspěšná nezisková organizace*, Grada, Praha 2007, s.30, ISBN 978-80-247-4041-6

ČESKÁ RADA PRO DĚTI A MLÁDEŽ, Mládež české republiky, Praha: NIDM MŠMT, 2009, s.18 VÁ, O.: *Úspěšná nezisková organizace*, Grada, Praha 2007, s.30

ÚSTAV PRO INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ: *Národní program rozvoje vzdělávání*, Tauris, Praha, 2001, s.87

MUŽÍK Jaroslav: *Edukace řídicích dovedností*, Praha ASPI a.s., 2008 s. 29, ISBN 978-80-7357-341-6

PAPULA Jozef, PAPULOVÁ Zuzana: *Strategické myslenie manažérov: Za tajomstvami strategického myslenia*, Bratislava, Kartprint, 2010, s.180

PRÚCHA Jan: *Česká vzdělanost*, Praha: Wolters Kluwer,a.s., 2015, ISBN 978-80-7478-675-4

TROJAN Václav: *Pedagogický proces a jeho řízení*, 1. Vyd. Praha Wolters Kluwer, 2014,s. 50-51, ISBN 978-80-7357-899-2

Elektronické zdroje:

STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY ČR DO ROKU 2020, dostupné na
http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf

STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY DO ROKU 2020, dostupné na
http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf

RYNDA Ivan: *Trvale udržitelný rozvoj vzdělání, konference Hledání odpovědí na výzvy současného světa*, Praha 2000, dostupné na
<https://www.czp.cuni.cz/czp/index.php/cz/konference/85-2000--hledani-odpovedi-na-vyzvy-soucasneho-sveta>

ROLÍNEK, Ladislav: *Strategické řízení – studijní text*, Jihočeská univerzita, FZ, České Budějovice, 2004 dostupné na http://info.lu2.name/soubory/Strategicke_rizeni_688

ČŠI - <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekci-zpravy>

Zákony a vyhlášky:

ZÁKON O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH dostupné na
<http://www.msmt.cz/dokumenty/platne-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1>

ZÁKON O PŘEDŠKOLNÍM, ZÁKLADNÍM, STŘEDNÍM, VYŠŠÍM ODBORNÉM A
JINÉM VZDĚLÁVÁNÍ (školský zákon)
<http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

VYHLÁŠKA O ZÁJMOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ
<http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1>
Příloha č. 1 Dotazník

Přílohy

Příloha č.1 Dotazník.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH ZÁJMOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Stránka č. 1 z 9

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH ZÁJMOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí výzkumného šetření zabývajícího se strategickým řízením v organizacích zájmového vzdělávání.

Děkuji za Váš čas a otevřenost odpovědí

1

Naše organizace působí v tomto kraji

2

Velikost obce, ve které se Vaše organizace nachází

- ☐ do 10 000
- ☐ do 30 000
- ☐ nad 30 000

3

Typ zřizovatele

- ☐ obec
- ☐ kraj

4

Co je podle Vás strategické řízení

- ☐ oblast řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace
- ☐ způsob řízení organizace, který zabezpečuje optimální uspokojování potřeb a zájmů producentů i konzumentů
- ☐ zajišťuje, že se věci nedějí náhodně ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů

5

Má Vaše organizace zpracován strategický plán?

- ☐ ano
- ☐ ne

6

Na jaké období je zpracován

- ☐ 5 let
- ☐ 3 roky

- ☐ méně než 3 roky

7

Jaký význam má strategické řízení pro Vaši organizaci?

Zvolte všechny vyhovující odpovědi

- ☐ Směrem do organizace - sdílení vizí, mluvíme stejným jazykem
- ☐ Vně organizace - být čitelní pro zákazníka
- ☐ Strategii vyžaduje zřizovatel
- ☐ Nutnost v boji s konkurencí
- ☐ jiné kritérium (uvedte jaké)

Zbývá 100 znaků

8

Strategii Vaší organizace by jste s ohledem na strategické cíle charakterizovali jako

- ☐ Zaměření na nové cílové skupiny, nové produkty
- ☐ orientace na specifickou cílovou skupinu či odbornost
- ☐ Stabílní nabídka, snižování nákladů
- ☐ Odlišení se od konkurence

☐ Jiná

Zbývá 100 znaků

9

Strategické řízení zahrnuje řadu oblastí (funkční strategie). Seřadte číselně dle pořadí důležitosti v souladu s nastavenou strategií Vaší organizace

Nejdůležitější oblast -1, nejméně důležitá 6. Oblasti kterým se nevěnujete označte nulou

Finanční

Marketinková (služby, cena, logistika, "prodej",...)

produktová (kroužky, kurzy, VP...)

lidské zdroje

Kvalita (nabízených služeb)

ICT

10





Pokud jste v předchozí otázce postrádali některou oblast, které se ve Vaší strategii zabýváte, uveďte zde.



*Zbývá 50 znaků***11****V oblasti finanční strategie preferujete (seřadte dle důležitosti)**

-  1. tvorba vlastních zdrojů
-  2. projekty (ESF, EDS..)
-  3. příspěvek zřizovatele, státní rozpočet
-  4. sponzoring
-  5. hospodářská činnost

12**V oblasti produktové strategie preferujete (seřadte dle důležitosti)**

-  1. široká nabídka činností, rozmanitost
-  2. zaměření na trendové záležitosti
-  3. špičkové činnosti (např. výkonnostní sporty)
-  4. odlišení se - difenciace

13

Co považujete za objektivní překážky efektivního strategického řízení Vaší organizace

Možno zvolit více možností

- ☐ nejisté právní prostředí
- ☐ závislost na politické reprezentaci (obec, kraj...)
- ☐ fyzicky malý počet pracovníků v organizaci
- ☐ jiné

Zbývá 100 znaků

14

Co považujete za subjektivní překážky efektivního strategického řízení Vaší organizace

- ☐ rozsáhlá administrativ spojená s řízením organizace
- ☐ náročná vnitřní operativa organizace
- ☐ prokrastinace
- ☐ nedeleguji
- ☐ jiné

15

Cítíte se ve své pozici spíše jako pedagog nebo manažer?

Rozdělte 100 bodů

Pedagog	Manažer
0	100
0	100

Lídr
0
100

16

Kolik úrovní managementu má Vaše organizační struktura



Zbývá 20 znaků

17

Jaké činnosti v rámci strategického řízení vykonává ve Vaší organizaci střední management (pokud se na strategickém řízení nepodílí napište žádné)



Zbývá 250 znaků

18

Cítíte potřebu mít na úrovni středního managementu spíše pedagogy, či manažery?

- ☐ pedagogy
- ☐ manažery

19

Jak často se věnujete strategickému řízení

jednou za 6 měsíců, za rok

Zbývá 250 znaků

20

Považujete vzdělávání vztahující se k managementu, předepsané pro ředitele školských zařízení zákonem o pedagogických pracovnících za dostatečné?

- ☐ ano
- ☐ ne

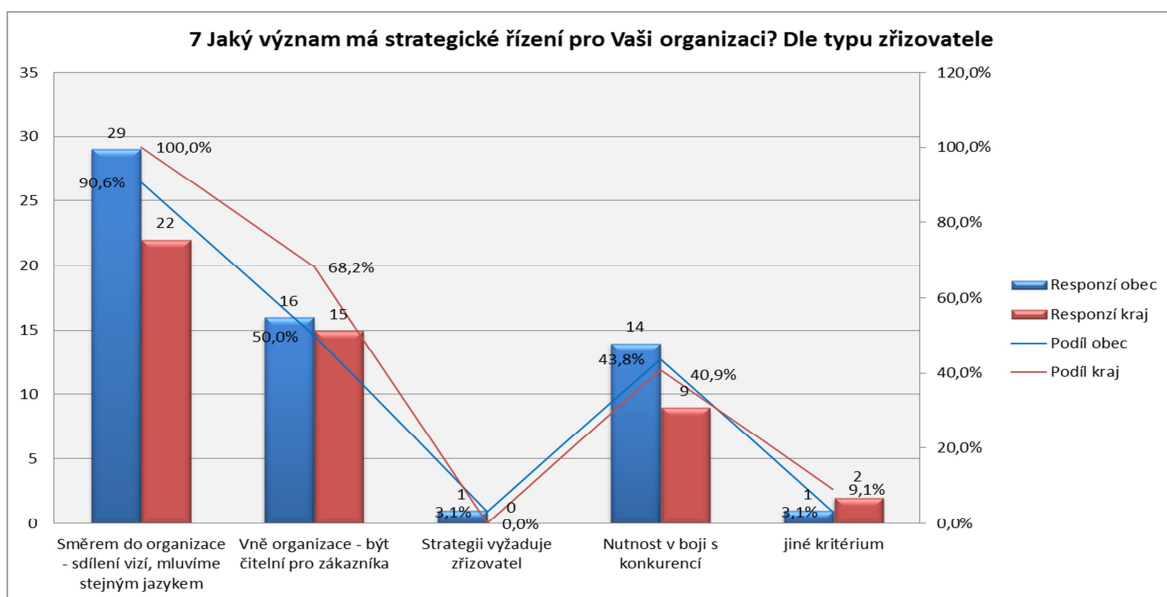
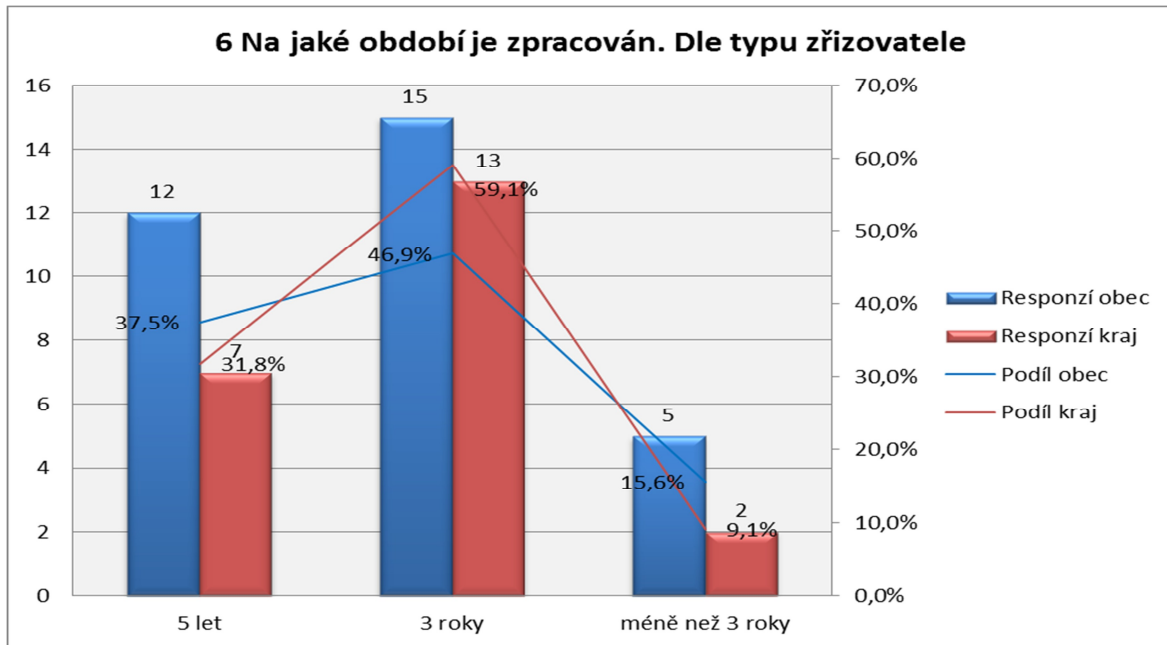
21

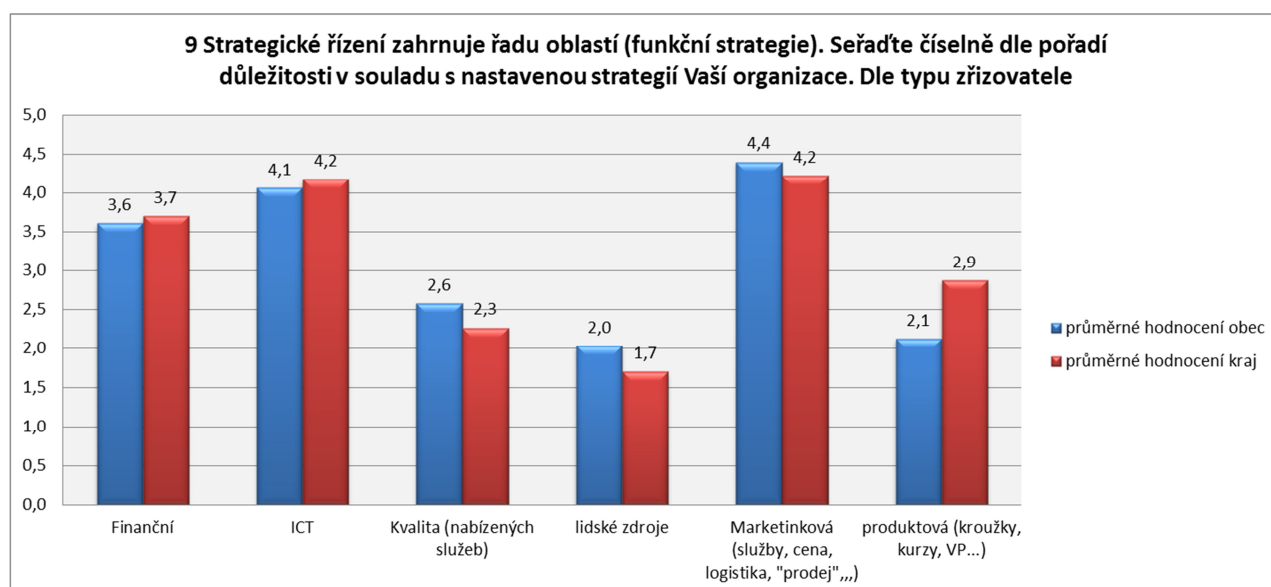
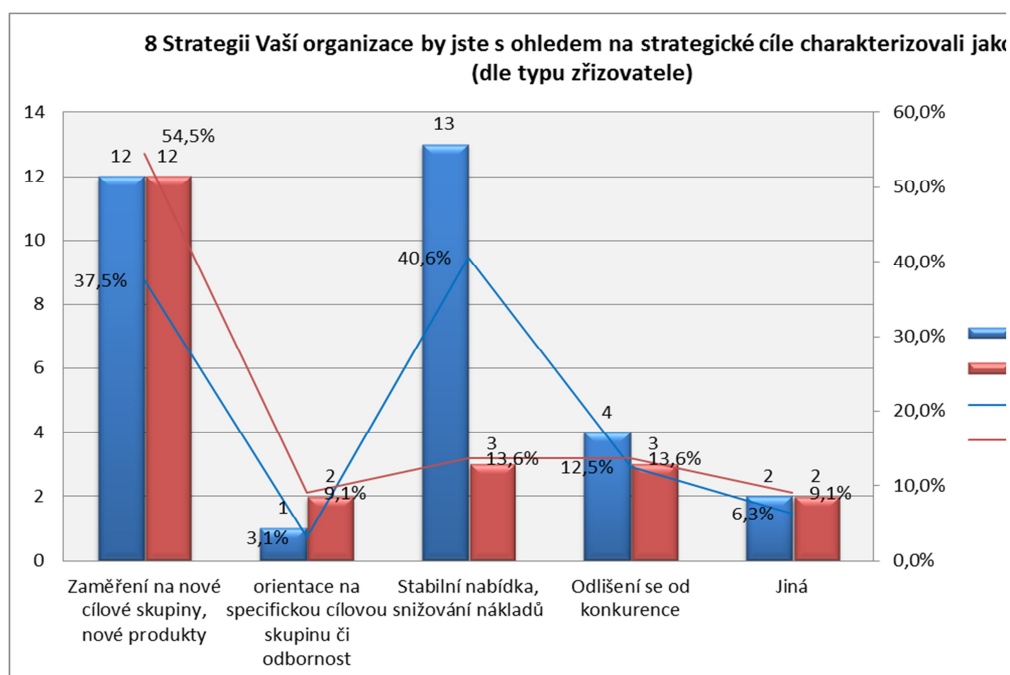
**Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ne,
vyberte z následujících možností tu, kterou považujete
za dostatečnou.**

- ☐ odborné kurzy zaměřené strategické řízení
- ☐ vzdělávání zaměřená na management organizovaná NIDV, CCVZ...
- ☐ VŠ vzdělání v oblasti managementu

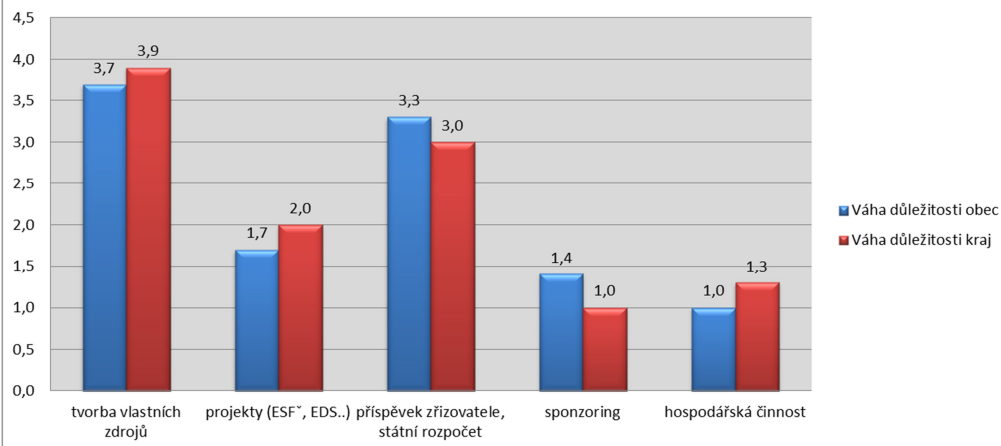
Příloha č.2 Výsledky komparace zjištění z dotazníkového šetření v závislosti na zvolených proměnných.

Typ zřizovatele

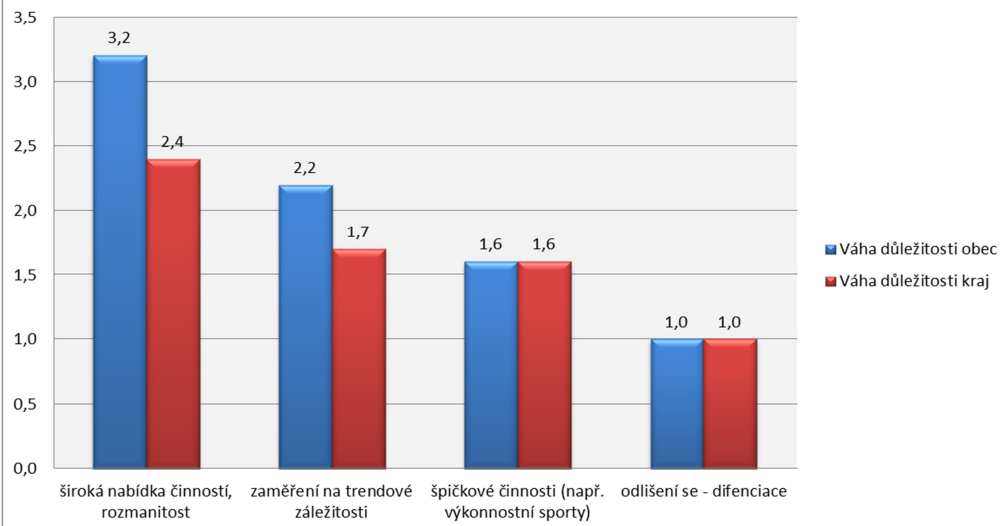




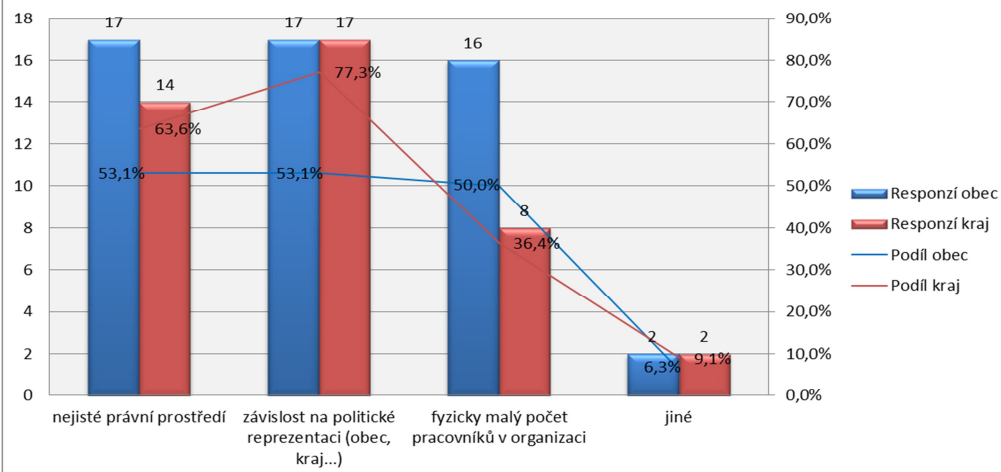
11 V oblasti finanční strategie preferujete (seřadíte dle důležitosti) dle typu zřizovatele

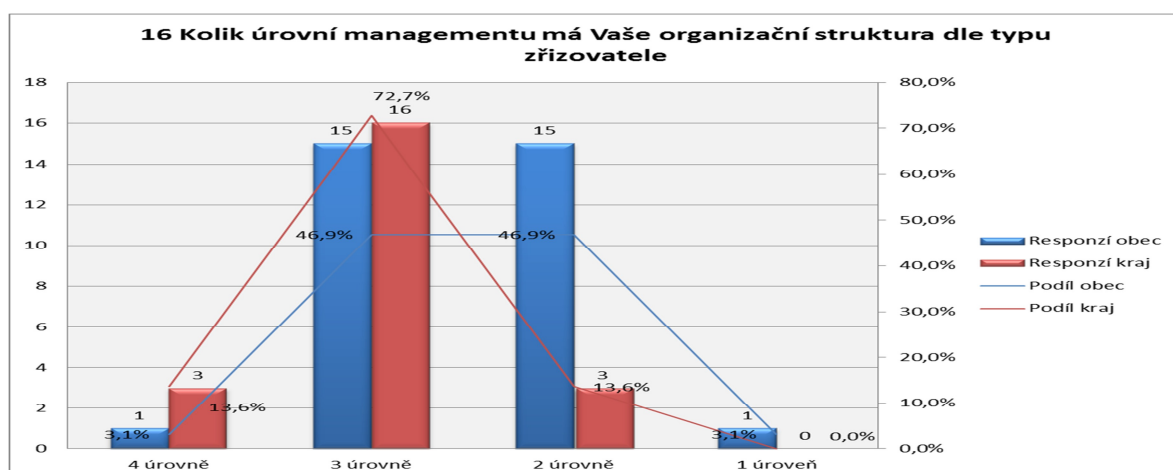
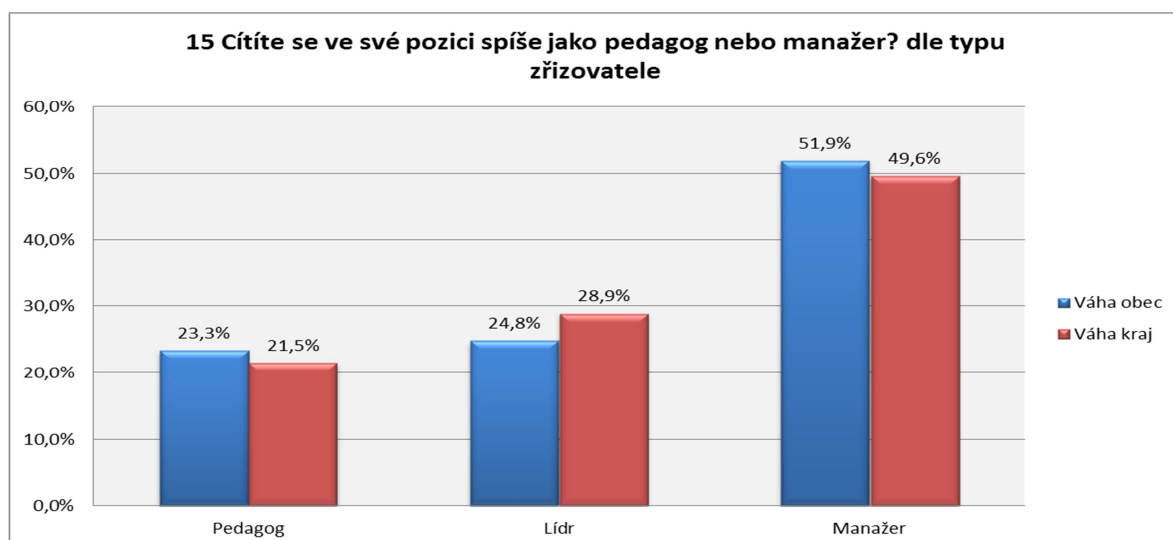
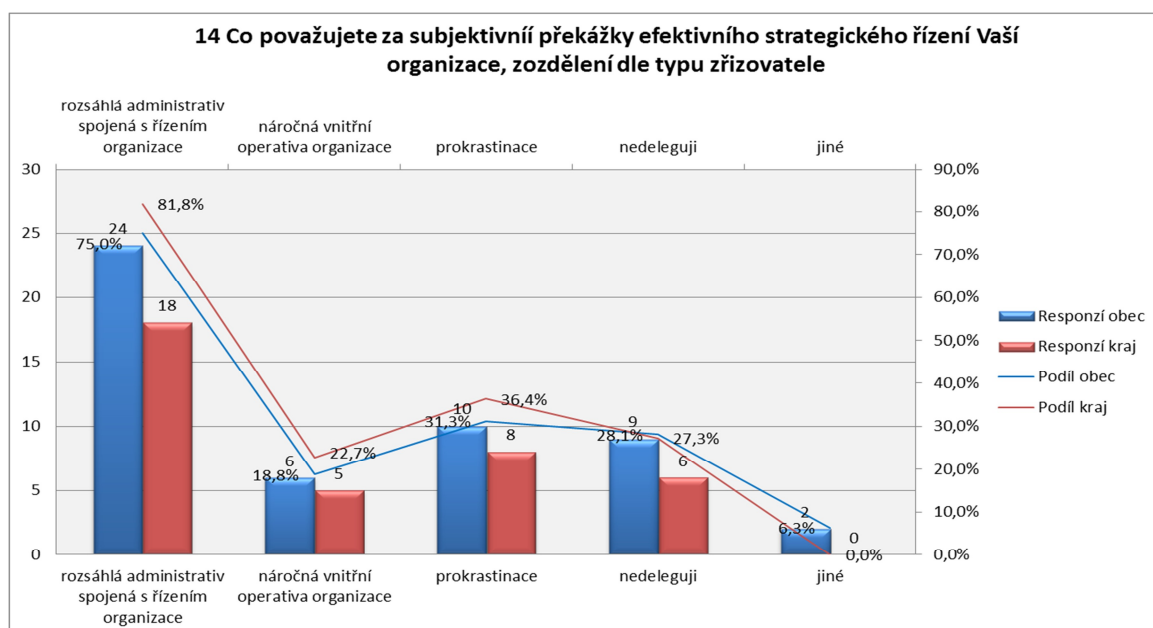


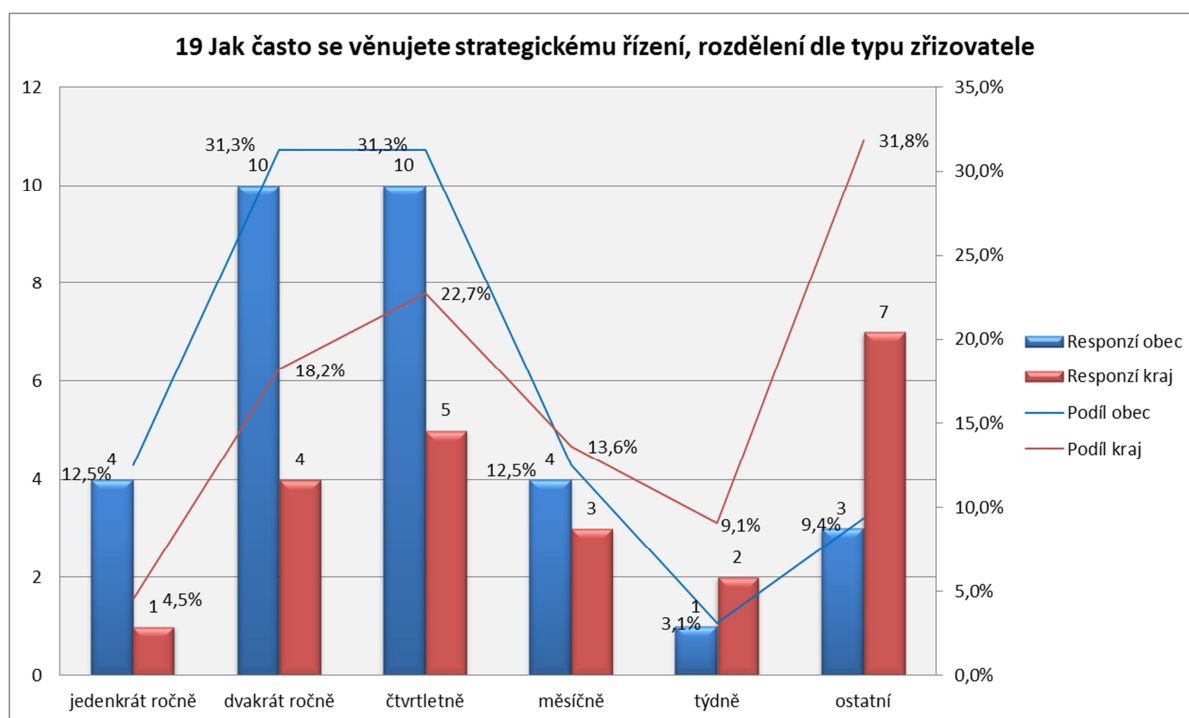
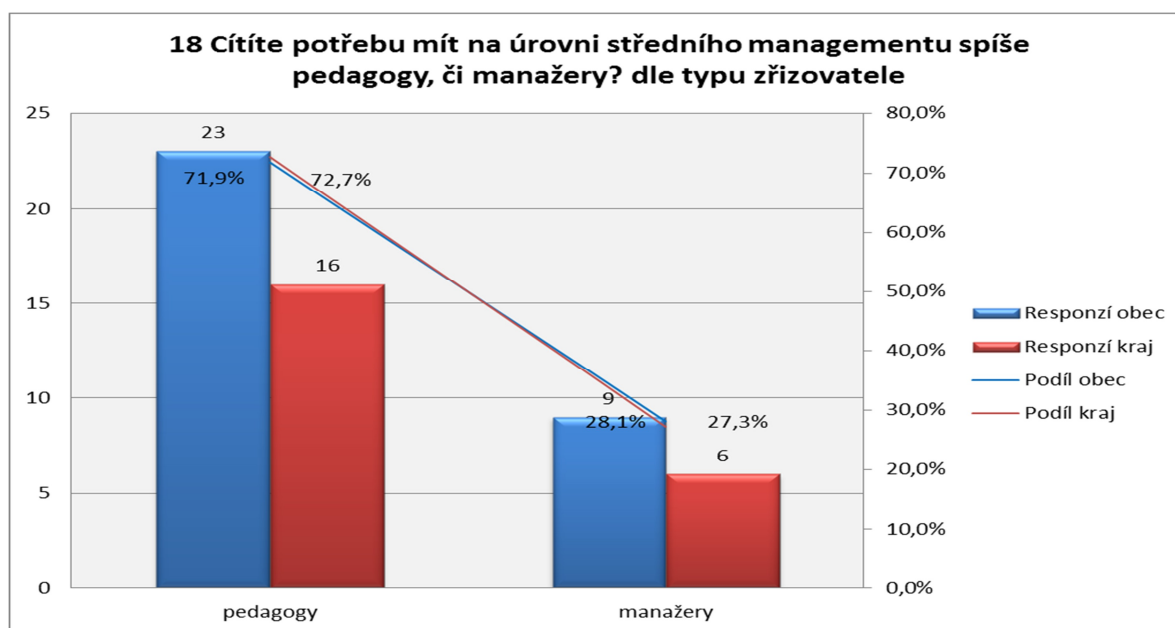
12 V oblasti produktové strategie preferujete (seřadíte dle důležitosti) dle typu zřizovatele

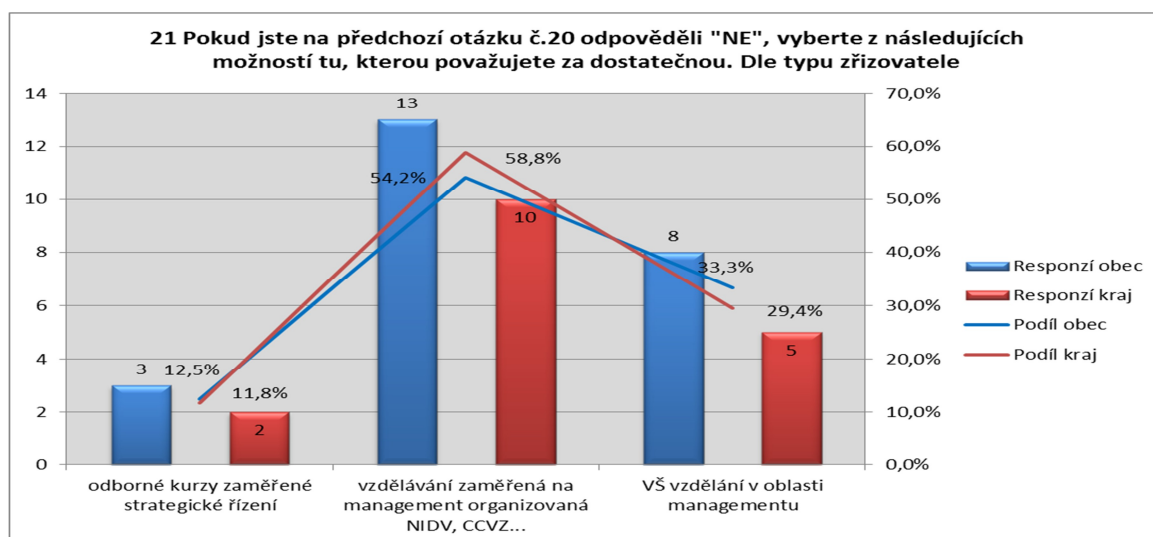
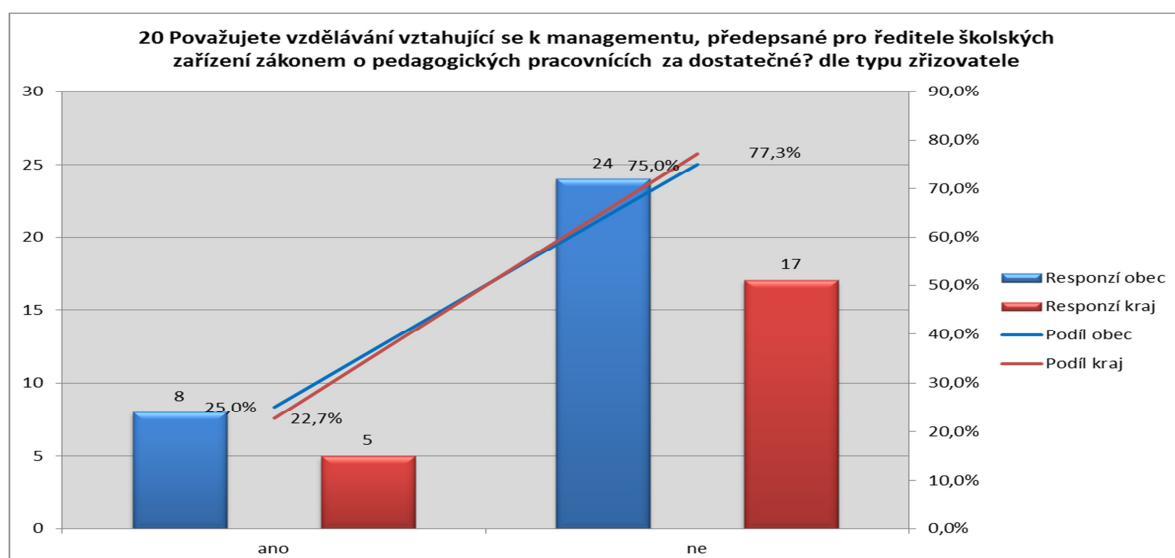


13 Co považujete za objektivní překážky efektivního strategického řízení Vaší organizace dle typu zřizovatele







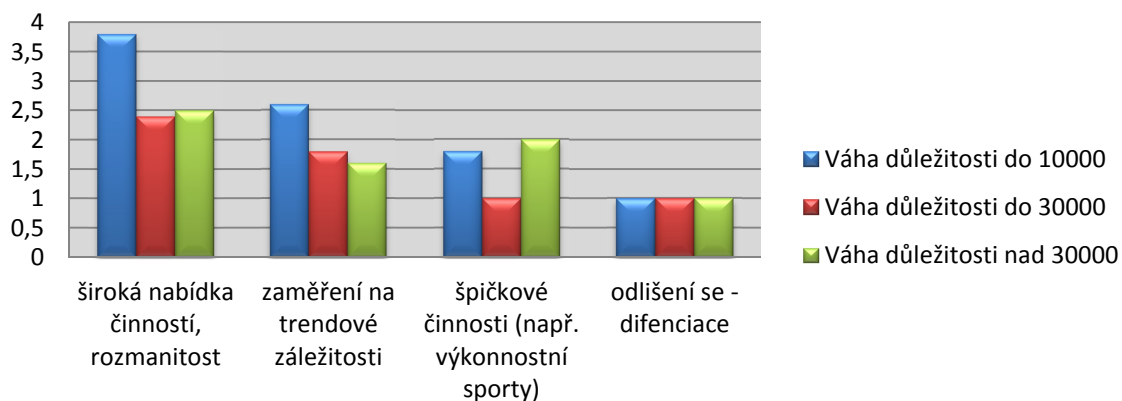


Velikost obce

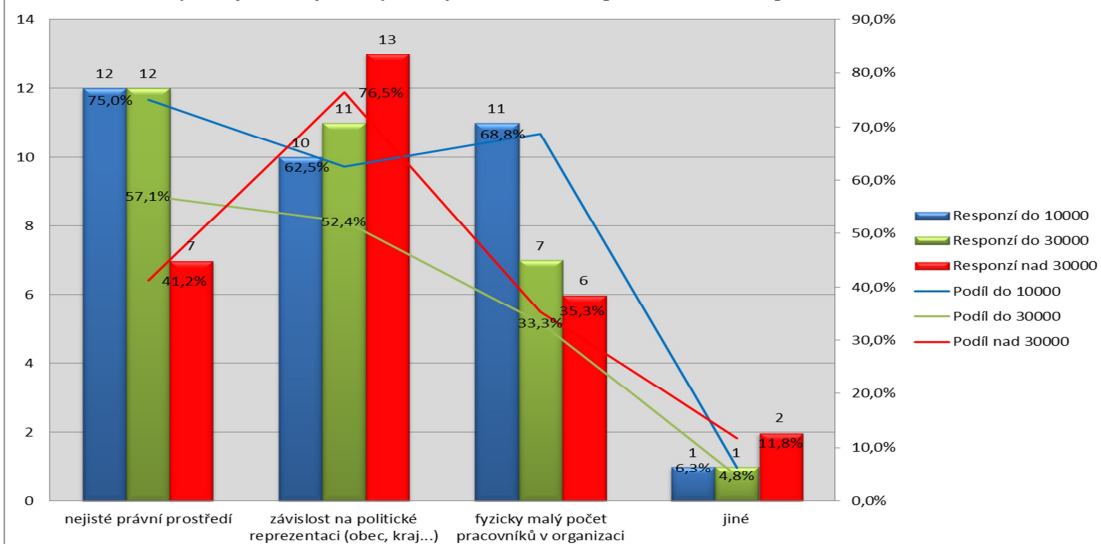
7 Jaký význam má strategické řízení pro Vaši organizaci? (dle velikosti obce)

Možnosti odpovědí	Responzí do 10000	Podíl do 10000	Responzí do 30000	Podíl do 30000	Responzí nad 30000	Podíl nad 30000
Směrem do organizace - sdílení vizí, mluvíme stejným jazykem	15	93,8%	19	90,5%	17	100,0%
Vně organizace - být čitelní pro zákazníka	9	56,3%	12	57,1%	10	58,8%
Strategii vyžaduje zřizovatel	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%
Nutnost v boji s konkurencí	6	37,5%	11	52,4%	6	35,3%
jiné kritérium	0	0,0%	3	14,3%	0	0,0%

12 V oblasti produktové strategie preferujete (seřadte dle důležitosti) dle velikosti obce



13 Co považujete za objektivní překážky efektivního strategického řízení Vaší organizace dle velikosti obce



Příloha č. 3 Interview s ředitelem střediska volného času

4 červen 2015, 16,45 hodin

Otázka: „Ahoj na úvod se tě musím ještě jednou zeptat, zda souhlasíš s nahráváním našeho rozhovoru a můžu zapnout diktafon?“

Odpověď: „Já souhlasím se vším.“

Otázka: „Chtěla bych Ti představit výsledky dotazníkového šetření na téma strategické řízení v organizacích zájmového vzdělávání, které provádím pro svou diplomovou práci a ráda bych znala tvůj názor na jeho výsledky. Můžeš na úvod říct něco o sobě, o svém zařízení nejlépe směrem ke strategickému řízení?“

Odpověď: „Tak dělám od minulé změny režimu v XXX ve středisku volného času, což je takový Dům dětí v XXX a z hlediska strategického řízení jsem celý svůj život přistupoval spíš intuitivně jako ostatně většina mých kolegů. Až v poslední době jsem byl tu a tam konfrontován s nějakou teorií a tu a tam jsem některé svoje dosavadní postupy změnil, opravil nebo si je potvrdil, protože jsem je intuitivně jaksi odhalil, nevím, jestli správně, ale použitelně.“

Otázka: „Jednou z otázek dotazníků bylo, na jak dlouhou dobu dělají své strategické plány. Jak je to u vás?“

Odpověď: „My už jako dlouhou dobu nebo vlastně potřetí končíme své plánovací pětileté období, sice to tak trochu připomíná pětiletky z minulého režimu a z hlediska teorie je to hodně dlouhá doba na strategické plánování, ale tím důvodem je, že XXX jsou poměrně velká firma jak co se týká výkonu, tak co se týká struktury čtyřstupňového řízení - 800 pracovníků is dobrovolníky a v 11 lokacích v XXX i mimo XXX. Takže ta setrvačnost a pomalost zavádění změn je dost značná oproti menším zařízením, proto jsme se rozhodli pro to pětileté plánovací období. Děláme každoročně výlety jako čtyřdenní soustředění pracovníků na začátku školního roku, kde si vyměňujeme zkušenosti a jednou za pět let je věnované strategickému plánování na dalších 5 let dopředu. Vyhodnocování uplynulých 5 let a plán na pětiletý výhled.“

Otázka: „Další z otázek jsem se ptala na význam strategického řízení pro jednotlivé organizace a respondenti měli možnost zvolit i několik z daných možností - směrem do organizací - mluvit stejným jazykem, druhá vně z organizace - být čitelná pro zákazníka a třetí, kdy vyžaduje strategii zřizovatel a čtvrtou možností byla boj s konkurencí. Respondenti uvést i jiné kritérium, ale stalo se to jenom minimálně. Z

výsledků vyplývá, že 51 respondentů z 54 označilo jako nejdůležitější strategii směrem do organizace, čili sdílení vizí. Na druhém místě se ukázala varianta být čitelný pro zákazníka na třetím s poměrně velkým odstupem boj s konkurencí. Strategii, kterou vyžaduje zřizovatel, označuje jenom jeden. „

Odpověď: „Podle mého názoru to odpovídá mým zkušenostem z reality, protože tu zkušenost neberu jenom z XXX, ale i z manažerských kurzů, které organizujeme pro ředitele a další pracovníky středisek volného času a to, že by zřizovatel vyžadoval po svých zařízeních a tím teď nemyslím jen střediska volného času, ale i třeba školy, že by vyhledával nějaký strategický plán nebývá obvyklé, pokud tím nemyslíme a taky jeden tvůj respondent to tak nemyslel, školní vzdělávací program, což je jakýsi nástroj strategického plánování nesporně může být, kdyby se napsal ne podle osnov RVP, ale podle manažerských zásad. Myslím si, že ty zbývající důvody, které získaly všechny ty hlasy obecně, jsou o prioritách – ne, že by to znamenalo jednoznačně, že je to ten důvod jediný, protože ty důvody jsou provázané. Čím větší ta organizace, tím je nezbytnější motivace mít strategický plán směrem dovnitř organizace, protože dosáhnout toho, aby ty lidi v té organizaci, a to ne jen zaměstnanci, ale i pomocníci typu externisté a dobrovolníci třeba, pokud v organizaci jsou, mluví stejným jazykem, a věděli, kam jdou a proč dělají to, co dělají, a jak ta organizace vlastně funguje, tak je těžké a důležité, aby to dobře fungovalo, prostě nezbytné mít nějak popsané procesy uvnitř té organizace. Ale ono s tím souvisí i to na venek, možná to není ten primární důvod pro nás všechny, aj pro kolegy, aj pro mě, ale vlastně to, že si to ujasníme mezi sebou navzájem, kam jdeme a jakým způsobem se má organizace vyvíjet, tak to pak působí i na ty naše klienty, na veřejnost a nesporně to znamená i jakousi výhodu oproti případné konkurenci, která tak nepostupuje, takže ty věci se navzájem podle mého soudu nevylučují a ostatně tomu odpovídají i ty tvoje výsledky, že to **gro** je založené dovnitř organizace, ale ovlivňuje i ty zbývající důvody.“

Otázka: „**Super. Další otázka se dotazovala, jak by respondenti charakterizovali svůj strategický plán Jako - zaměření na nové cílové skupiny a nové produkty, orientace na specifickou skupinu nebo na odbornost, stabilní nabídka a snižování nákladů, odlišení se od konkurence . Nejčastěji byla označena varianta zaměření na nové cílové skupiny a produkty, a jako druhá stabilní nabídka a snižování nákladů ostatní možnosti byly hodnoceny hodně nízko.**“

Odpověď: „Těžko říct, jak interpretovat, tady ty výsledky, protože tady ty čtyři věci ve strategickém plánu podle mého soudu mají organizace všechny, ale tím, že mohli zvolit jenom jednu z možností, tak si zvolili tu, která je pro ně nevyšší prioritou a to si myslím, že se

u jednotlivých respondentů mění v čase. Ta organizace, která se musí více vymezovat ke konkurenci nějak pozitivně, protože konkurence se vylepšuje nebo nějak narůstá těžko v té chvíli, , tak přestanou mít na zřeteli produkty a cílové skupiny. Rozumím tomu, že pro nás je důležité přemýšlet o nových cílových skupinách a definovat si je ve svých plánech, na koho se zaměříme, případně jaké nové produkty nabídneme na trhu. V té branži, ve které se střediska volného času pohybují, působí hodně subjektů. Každý z nich ale většinou dělá jenom nějaký výsek těch aktivit co dělá dobré středisko volného času. my se mnohdy zaměřujeme jen na to, jak se odlišíme od té konkurence v jednotlivostech a uniká nám to nejdůležitější, čím se můžeme od konkurence odlišit, a nejen ve strategickém plánování, ale i v medializaci té naší činnosti, a to je ten záběr. Ne to, že děláme lépe kroužky, tábory a výukové programy, ale že to umíme všechno pod jednou střechou a přitom kvalitně a možná i tudíž efektivně. “

Otázka: „Nemohlo by to vypovídat, alespoň to tak bylo myšleno, o tom, že část těch zařízení expanduje, čili se rozvíjí a třeba ta stabilní nabídka by mohla vypovídat o nějaké stabilizaci až omezení té činnosti?“

Odpověď: „Jo, rozumím, na co se ptáš, a myslím si, že to tak je, že záleží na tom, jak se to proměňuje v čase, a co zrovna ti respondenti, kteří odpovídali tobě, co v té dané chvíli řeší za problém. Ta odpověď stabilní nabídka a snižování nákladů neznamená nutně, že by šlo o stagnaci, to klidně může znamenat, že jde o stabilizaci toho, co dělají, ale o ukotvení současné nabídky na trhu v dané lokalitě. Musíme si uvědomit, že střediska působí velmi v omezených lokalitách a to, co nabízejí, si nekonkuruje s jinými středisky, jenom se subjekty třeba v bezprostředním okolí, a pokud je to středisko zrovna ve fázi, že hledá pevnou půdu pod nohama, jistotu, protože zažilo zrovna fázi expanze, tak pro něj je v tom strategickém plánu na tři nebo na pět let nejdůležitější tu nabídku stabilizovat a i prodat veřejnosti a ještě u toho ořezat třeba náklady. A to mě přijde, že v jiné fázi předtím nebo potom může být, že zrovna v té chvíli šlo o expanzi, co se týká produktů, třeba to bylo mnohem jednoznačnější na začátku v těch devadesátých letech hned po revoluci, kde bylo potřeba, abychom se my všichni zaměřili od toho, co jsme dělali do té doby jakože kroužky a malé děcka, abychom se zaměřili i na středoškoláky, což úplně ve velkém tehdy nefrčelo a nebylo běžný, abychom se věnovali věcem typu výukové programy třeba a nebo nabídka spontánních aktivit a tak. Takže tam šlo o nové produkty. Dnes je to v činnosti středisek velmi široký a záleží na tom, co zrovna ten subjekt řeší, jestli expanzi nebo stabilizací, co se týče klientů, nebo jak jsi tam psala, co se týká produktů.

Otázka: **Strategické řízení obecně zahrnuje spoustu oblastí - funkční strategie, a dotazem na respondenty bylo seřadit nabízené možnosti dle důležitosti v souladu s nastavenou strategií organizace. Z nabízených variant s velikým náskokem na prvním místě volili respondenti strategie lidských zdrojů, na druhém místě strategie kvality jako třetí zvolili respondenti produkty a čtvrtou finanční strategii. Ostatní možnosti (marketing a ICT) poměrně pokulhávaly. “**

Odpověď: „Mě to nepřekvapuje, Tak já bych odpovídal velmi podobně, je spíš otázka, jestli ty jednotlivé oblasti jsou měřitelné, co se týká významu, protože všechny jsou důležité. Ale zaměřit se ve strategickém plánu na lidské zdroje je prozřetelné, na tom stojí i ty ostatní věci. Největším kapitálem všech středisek jsou lidé, kteří v nich pracují a ne stavy kont, byť logicky se to úplně bez nějakých materiálních a ekonomických strategií dělat nedá, hledání prostředků na straně zdrojů jako jsou evropské projekty nebo granty nebo obecně práce se zřizovatelem je důležitá věc, ale překvapilo by mě, kdyby primární v těch strategických plánech nedominovaly lidské zdroje. Velká část ředitelů považuje určitě za důležitý jít dopředu v ICT včetně elektronického přihlašování, elektronických deníků, prostě komunikace s veřejností prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek apod., ale asi si všichni kolegové uvědomují, že z hlediska priorit je prvořadý kvalitní lidský potenciál.“

Otázka: „**Ty jsi už tak trochu předběhl tu další otázku, která se zaměřovala na finanční strategii a respondenti zase přidělovali váhu jednotlivým zdrojům finančním - o tvorbu vlastních zdrojů, příspěvek zřizovatele, projekty, evropské peníze atd., sponzorink a nebo hospodářská činnost, a v podstatě tak, jak to jmenuji na prvním místě, největší váhu dali tvorbě vlastních zdrojů, na druhém místě byl příspěvek zřizovatele, třetí projekty čtvrtý sponzoring a pátá hospodářská činnost.**“

Odpověď: „Tam je možná dobrý přemýšlet o tom, co tím respondenti říkali, teďka mluvíme o tom, nebo alespoň jsem tu otázku tak pochopil, že se ptáš, který z tady z těch zdrojů preferujeme z hlediska důležitosti ve strategickém plánu, ne z hlediska důležitosti obecně pro organizaci? Protože samozřejmě z hlediska objemu peněz je pořád pro nás nejdůležitější ten největší balík, to znamená to, co dostáváme od veřejných rozpočtů, ať už je to od státu prostřednictvím zřizovatelů nebo prostřednictvím kraje, krajských úřadů na mzdy, tak i obecně z komunálních rozpočtů, to jsou pořád největší balíky a i se sponzoringem a s ostatními penězi jsou ve většině drtivých případů nesrovnatelné. Jenže ty mi nemůžeme moc ovlivnit, proto zřejmě alespoň já bych to tak hodnotil, nejsou důležité z hlediska práce s nimi v tomto strategickém plánu. Pro nás, aspoň já bych to čekal, budou důležité ty věci, které můžeme co nejvíce ovlivnit. Tam si myslím, že je dobře, nebo že je srozumitelné, že na prvním

místě se umístily ty vlastní zdroje, byť třeba tomu není doba dnes příliš nakloněná, ale v 90-tých letech jsme byli i jako instituce i jako manažeři více hodnoceni za ekonomickou úspěšnost čili za diverzifikaci zdrojů, že jsme čím dál méně závislí na veřejných rozpočtech. V posledních letech a to nemyslím v letech dvou, ale spíš desetiletích cítím opačnou tendenci, protože pro politiky je zajímavé do procesu přerozdělování prostředků víc vstupovat a spíš zvyšovat závislost těch školských subjektů na zřizovateli, na politické reprezentaci. Proto by mělo být ještě důležitější, abychom byli alespoň o nějaké procento méně na těch veřejných rozpočtech závislí. Takže jestli ve výsledku ve strategických odpovědích vyšlo, že ve strategických plánech z hlediska priorit dominuje tvorba vlastních zdrojů, tak to považuji za velice zdravé.

Ono jako vlastní zdroje, a do toho patří i hospodářská činnost, což jsou taky vlastní zdroje, je to jenom dizercifikovaný nebo je to jenom udělaný tak, že jsou zařízení, které prakticky doplňkovou nebo hospodářskou činnost nevyvíjí, ale jsou dobří v tom, že jsou schopni vybrat peníze od klientů z té hlavní činnosti, ale obecně jsou to všechno peníze, které jsme byli schopni sehnat mimo veřejné prostředky. Spíš mě překvapuje, že sponzoring není na posledním místě, protože doba pro sponzoring není přívětivá, a už vůbec bych řekl dlouhodobě, a není to zajímavý ani z hlediska objemu těch prostředků v dnešních rozpočtech, ale není to zajímavý ani moc s ohledem na to, co s tím dělat. Mnohem jednodušší je získat finance z grantů vypisovaných komunálními subjekty obcí, krajem, ministerstvy případně a nebo ještě lépe teda napsat dobře evropský projekt. Nedovedu si představit středisko volného času, který má sponzora na úrovni jakéhokoli z těchto předtím jmenovaného zdroje. Sponzoři v našich podmínkách se pohybují v řádech 10 000 tisíců korun, někdy spíš tisíců korun, což jako evropské projekty jsou o několik řádů jinde a vynaložené úsilí s tím sponzoringem srovnatelné.“

Otázka: „Další otázka se věnovala strategii produktové, a to trošičku kopíruje ty obecné charaktery těch našich strategií a tady respondenti přidělili největší váhu široké nabídce činností – rozmanitosti, zaměření na trendové záležitosti, se co do váhy umístilo na druhé pozici, špičkové činnosti třeba výkonnostní sporty na třetí a snaha po nějaké ty diferenciaci jako čtvrtá.“

Odpověď: „No tak taky to dává logiku. A já si myslím, a myslím si to teda dlouhodobě, že největším pozitivem v naší činnosti nejen XXX, ale všech středisek volného času je pestrost nabídky. Je logické, že se v tom kolegové ve svém strategickém uvažování, věnují nejvíc. To, že to rozmanité, znamená, že se pozitivně odlišujeme i od té konkurence, ale asi i tady mě ty výsledky nepřekvapují a jsou srovnané tak, jak bych očekával. A zase si myslím, že

všechny ty čtyři varianty nebo minimálně ta první i druhá varianta, že se navzájem nevylučují. Široká nabídka určitě obsahuje trendové záležitosti. Co do špičkových činností existují zařízení, která se vůbec nevěnují nebo nemají ve svém DNA vůbec zakotvenou nějakou touhu vítězit v různých soutěžích, a prostě vychovávat špičkové talenty a tak, protože v té obci to zrovna dělá někdo jiný nebo tak jsou nastaveni ty lidi, a jsou zařízení, který byť jsou třeba rozlohou nebo počtem obyvatel, pracovníků a klientů nevelký, že dosahují špičkových výkonů v některé konkrétní oblasti, i když náš rozhovor není nějak kompetentní k tomu, abych to rozebíral hlouběji, ale může být, i z hlediska strategického plánování docela důležité uvědomit si, řešení téhle otázky, protože to může případně takovéto zařízení dlouhodobě z hlediska strategie ohrožovat. Zaměření se na špičkové výkony jednoho oboru může znamenat, že toto zařízení přestane být zajímavé právě pro to, že nenabízí předchozí věci, pak stačí třeba změna politické reprezentace v obci, která má jiný názor na poslání toho zařízení nebo odchod těch špičkových trenérů třeba z organizace, takže to zařízení začne postrádat předchozí význam a i smysl existence. Myslím si, že tato otázka či varianta je taková nenápadná, ale vypořádat se s ní ve strategickém plánování asi by mělo každé zařízení. Hele, k čemu my tady jsme? Jsme tady pro masu a nebo jsme tady pro špičky? Ono se to dostalo až na třetí místo, protože ty první dvě jsou mnohem důležitější, ale myslím si, že by stálo za úvahu v té práci vyzvednout myšlenku, že s touhle otázkou by se mohli vyrovnat i ti, kteří nejsou zaměřeni na špičkovou činnost, že by měli vědět, proč ne. Nejen, že nejsou, tak se to neřeší, ale vypořádat se s tímhle je možná důležité pro třeba komunikaci s veřejností, pro komunikaci se zřizovatelem, že tady máme na to v obci tělovýchovnou jednotu nebo máme tady ZUŠ, v případě, že tady chceme mít já nevím co, špičkové pěvecké těleso, tak to není otázka střediska volného času.“

Otázka: „Tak to, na cos tady narazil, je podstata strategického plánování, že vychází z poslání, o kterém jsi tady mluvil - dělat nějakou tu síť minimálně prvotní a je úkolem středisek volného času?“

Odpověď: „Ten tvůj dotazník a i vlastně teď ten rozhovor je důležitý v tom, že si uvědomuju – že bychom letos při tom našem plánování, neměli zapomenout, abychom si vyjasnili, protože na to určitě nebudeme mít jednotný názor, tak abychom hledali nějaký společný postoj k téhle otázce, pro koho tady vlastně jsme. A my jsme tady pro špičky i pro masu, ale měli bychom najít společnou odpověď, abychom věděli, když budeme uvažovat o nějakých konkrétních krocích, kam upřeme svoji pozornost jako třeba investování do sportovišť, jestli nám jde primárně o to vyhrát nějaký další šampionát a nebo spíš saturovat potřeby většího počtu děcek. Takže díky za to.“

Otázka: „Co považuješ za objektivní překážky efektivního strategického řízení? Z mého šetření vyplývá, že (jednoznačně respondenti označili) závislost na politické reprezentaci čili obci nebo kraji, a v závěsu za tím nejisté právní prostředí a třetí, a ne nevýrazně je fyzicky malý počet pracovníků, nevím, jestli to nosíš v hlavě, ale ten průměr na střediska je asi 5,52 na středisko, je nás 312, a měli možnost zvolit i jinou možnost využil mizivý počet respondentů. “

Odpověď: „To koresponduje s mojí zkušeností. Ono možná ještě je to, nevím, jestli to pomůže tvojí práci, že se to vyvíjí v čase, takže podle mého ředitelů, kteří jsou ve funkci déle jak 15 let a zažili ještě odvětvové řízení ve školství, tak musí nutně vidět tu bariéru ve strategickém plánování v oblasti závislosti na politické reprezentaci. Protože co jsme dělali ředitele v době, kdy našim nadřízeným byl státní úředník, tak se dalo mnohem jednodušeji zdůvodňovat, argumentovat a předkládat nějaké návrhy na řešení a to řešení spíš z hlediska věcné odbornosti. Pedagogické třeba nebo ekonomické. Kdežto dneska do toho vstupují prvky, které jsou nevypočitatelné a kromě té formulace, že to je závislé na politické tam asi všichni cítíme tu periodu čtyřletou, tak nejen to je velký problém a velká překážka, ale už i samotná existence toho, že ty musíš jako ředitel, jako manažer musíš přesvědčit někoho, který nesleduje ten stejný zájem, řekl bych manažerský nebo ekonomický či pedagogický, ale nějaký parciální, politický nějaký handl, jako že něco za něco, a pak ty naše argumenty používané dřív v našem vyjednávání směrem k zřizovatelům i nejsou validní. Abychom byli úspěšní, tak klademe argumenty spíš politické, než věcné, pedagogické či ekonomické. Že mnohdy je jedno, kolik ten náš nápad stojí peněz, že není důležité, co to přinese klientům, ale tomu, kdo má možnost rozhodnout o realizaci toho konkrétního skutku. Tak to je ještě takový můj úhel pohledu, ona je ta závislost na politické reprezentaci pochopitelně i dobrá, žijeme v demokracii, je to dobře, že prostřednictvím těch volených zástupců ti voliči můžou ovlivňovat to, kam se ty zařízení placené z veřejných peněz hrnou, ale ten trend je evidentní tak v té závislosti. A on ten argument, který zazněl jako na druhém místě, není příliš od toho prvního vzdálen, protože je to nejisté právní prostředí, je odrazem toho, že žijeme v prostředí obecně velmi závislém na politickém rozhodování a nevyzpytatelným způsobem tam angažovaných lidí. Nejisté právní prostředí, se 100% netýká jen zákonů, ale i prováděcích vyhlášek a týká se i legislativy na úrovni komunálu. Co do malého počtu pracovníků mně se o tom hůř mluví, protože u nás je to jinak ale objektivně neexistuje dostatečný počet pracovníků. Vždycky máš záměry, vždycky máš představy smělejší, než je ta realita. Pokud je někdo spokojený s rozpočtem, který má třeba na mzdy svých pracovníků, tak má pravděpodobně ještě rezervy ve své práci a nerozvíjí to nikam. Ale rozumím tomu, že celá

organizace o těch třech, čtyřech, pěti lidech toto pocítují jako omezení velké, protože tam těžko může probíhat dělba práce, očištění těch pedagogických činností od nepedagogických, a tak musí dělat všichni všechno, ale jsem přesvědčený, a i ten tvůj výzkum tomu odpovídá, že ve srovnání s těma prvními dvěma bariérami je to o problémem menší. Ono vypadá na první pohled, že je to ze stejného soudku, ale ono to není úplně pravda. Zatím, co ty první dva nemůžeme ovlivnit, nemůžeme přímo ovlivnit, nejisté právní prostředí, můžeme se osobně angažovat, ale je nepravděpodobné, aby se nám podařilo toto extrémně změnit, závislost na politické reprezentaci můžeme taky rovněž nějak ovlivňovat, ale rozhodně to nemáme v rukách a ten třetí bod, ten malý počet pracovníků v organizaci je podle mého soudu a mé zkušenosti nejsnázeji uchopitelný. Ne, že by to bylo jednoduchý získat další prostředky nebo dalšího pracovníka třeba z jiných zdrojů, ale i třeba zvýšení efektivity či přeorganizováním agent mezi lidma na tom zařízení. Prostě rozhodně jde o jednu tady z těch tří věcí, kterou můžeme někam uchopit a někam posunout manažersky. Ve strategickém plánu logicky se manažer nejvíce bojí nebo považuje za největší překážky ty, které nemůže přímo ovlivnit. Všechno, co do toho vstupuje je nevyzpytatelný. Míra entropie toho systému, míra nevyzpytatelnosti těch vlivů je asi nejdůležitější.

Otázka: „A co subjektivní překážky? Respondenti měli zase možnosti, zvítězila rozsáhlá administrativa spojená s řízením, na druhém místě přiznávají kolegové prokrastinaci, na třetím, že nedelegují a náročná vnitřní operativa skončila podle důležitosti na čtvrtém místě.“

Odpověď: „Moje pořadí je v tomto případě odlišné, kdybych měl odpovídat, tak jestli to můžu okomentovat - nějak trošku si myslím, že ta rozsáhlá administrativa nebo bariéra nebo výmluva na tuto bariéru je trochu našim fetišem, protože je to dobře prodatelný argument, proč to nejde, máme moc administrativy, tudíž nemůžeme dělat vlastní práci, ne, že by na tom nebylo malinko pravdy, ale postupem aj třeba nějaké to využití výpočetní techniky, tak řada věcí se dá malinko zjednodušit. A myslím si, že to není neřešitelná bariéra. Jestli je na druhém místě prokrastinace, tak to bude asi velmi blízko pravdě, když si sáhnu i sám do svého vlastního svědomí, tak pro mě je to asi největší překážka vnitřní, ale je to zas na druhou stranu špatně, protože z hlediska manažerského toto je nejjednodušeji ovlivnitelný, takže je to jen o sebekázní a třeba i studiu, jak na to, ale moje zkušenost lektora pracujícího s vedoucími pracovníky ve střediscích volného času mluví nebo svědčí, já bych na prvním místě hodnotil ne za XXX, ale obecně za lidi, s kterými se stýkám je, že nedelegují. Že to, co všechno dělá ředitel ve střediscích je jistě úctyhodné, ale z hlediska manažerského a z hlediska strategického řízení je to určitě velká bariéra. Větší, než si podle mého soudu uvědomují. I

ten poslední bod, ten ta hierarchie v té organizaci tak, jak je formulovaný, tím jsi myslela náročnou vnitřní operativu organizace, že organizační schéma, tys tady o tom mluvila jako zploštělým. Určitě zařízení o pěti lidech je jednodušší z tohoto úhlu pohledu, ale pořád je to o tom, že způsob nastavení procesu rozhodování a já nevím třeba toku informací a toku peněz, se dá hodně, že tohle je třeba věc, která je v moci těch lidí na rozdíl od té byrokracie a že si tam tu překážku v mnohdy vytváříme. Že pracovníkům zabere určitou část jejich pracovní doby něco, co nevyplývá z legislativy ale vyplývá z fungování té vnitřní organizace. Způsob vedení pracovní doby, kontrolní mechanismy, zkoumání zabezpečování objektů před vnikem cizích osob a další z mého pohledu nesmysly. Jsou věci, který těm lidem zabere čas, ale ještě ke všemu jim zabere nebo odebírají část elánu a chutě, že je to neefektivní činnost nebo nesympatická pro ně jako že upuštění otěží směrem k operativě organizace i k směrem k tomu delegování třeba. Může podle mých zkušeností tu organizaci hodně zefektivnit. Aniž bych jakkoliv zlehčoval ten vítězný bod, tak si myslím, že pravda, že si trochu nalháváme do kapsy a pravda je ve věcech, které máme v rukách.

Otázka: „Další otázka směřovala přímo k ředitelům, a to, jak se cítí ve své pozici v organizaci, jestli je spíš jako pedagog nebo manažer a nebo lídr. A 50% dali respondenti těm manažerským povinnostem, na druhém místě 26%, byl lídr a pedagogická práce skončila na třetím místě.“

Odpověď: „Tak myslím si, že když nebude ředitel střediska volného času dobrý pedagog, tak se to vůbec nemusí poznat, když nebude dobrý manažer, tak je to špatný, protože je dnes těch manažerských agent poměrně hodně, ale tam může hodně nahnat delegováním, kupu manažerských věcí může za něj dělat někdo jiný, za ředitele, ale když není lídr, tak jsou ty předchozí dvě role k ničemu. Tak kdybych měl odpovědět, jak si představuju, jak by to bylo optimální, tak ředitel střediska volného času má být především lídr a to tak především jako že ty zbývající role až skoro úplně podružný a dovedu si představit, že by tam měl být větší podíl toho manažera než pedagoga a role pedagoga pro šéfa střediska volného času je důležitá z hygienických a možná i týmových důvodů, že je dobrý, když ti jeho kolegové, pracovníci podřízení vidí v něm člověka svého člověka, který umí s klienty a v nějaké oblasti, vlastně já jsem celý život dělal turistiku a vím, že jsou lidi, kteří jsou úplně jinde a já jim nemám co říct, protože jim vůbec nerozumím a tím, že jsem celý život vedl oddíl a dělal tábory, že bych se pravděpodobně dokázal uživit ve středisku i jako pedagog, kdyby to bylo nutný, a takže z toho pozice toho pedagoga u toho ředitele není tak úplně nezajímavá, ale vidím ji jako marginální a teoreticky úplně zanedbatelnou. Ze zákona musí mít pedagogické vzdělání, ale o kvalitě ředitele nebo jeho pedagogického působení nevypovídá prakticky vůbec. Proto mě ty

výsledky spíš překvapily a na druhou stranu tomu rozumím, protože jestli odpovídali ředitelé průřezově podle různých typů zařízení, tak je logické, že tam odpovídali hodně ředitelé, kteří převážnou část pracovní doby stráví s klienty. “

Otázka: „**Další otázka se vázala na úroveň managementu, tys říkal, že máte čtyřstupňovou organizační strukturu. Většina respondentů třístupňovou. Ta otázka směřovala k dotazu jaké činnosti v rámci strategického řízení vykonává střední management, pokud nějakou vykonává. 16 respondentů označilo, že střední management odpovídá za vedení jednotlivých oddělení v t gescích, které mají svěřeny a jen minimum respondentů odpovídalo tak, že se střední management podílí na strategickém řízení nejvyšší úrovně, minimálně nějakou analytickou činností.**“

Odpověď: „Vedoucí oddělení plně podepisují, jak jsi to charakterizovala a logicky jejich pozice ve strategickém plánování z hlediska strategického plánu je až skoro nulová. Oni se podílí na operativě. Nejvíce. A ve vícestupňovém řízení, kde jsou i vedoucí pracovišť, třeba místně odloučených, tak je tam ta část, která vlastně připomíná činnost ředitele střediska mnohem víc zastoupena, protože je to úplně na nich, jejich kompetence, komunikace s tou komunitou veřejnosti nebo i zastupitelstvem té dané části nebo obce, když to je v obcích, ale já bych zkusil ještě jiný úhel pohledu, a to jestli jde o ten střední management, ve smyslu těch zastávaných pozic a nebo jejich podíl na projektovém řízení. Myslím si, že je logické, aby ve větší organizaci lidé, kteří jsou na středním stupni řízení, tak velmi pravděpodobně to budou lidé, kteří pro tu organizaci víc žijí a dýchají nebo dá se od nich očekávat větší loajalita, větší vzhled do problematiky a podobně, tak může být, že tam jsou přizvávání k rozhodování na úrovni teda těch strategických rozhodování nejenom kvůli tomu, že jsou vedoucí v té hierarchii své funkce, ale z titulu svých kompetencí, a že když funguje dobře středisko, kde se ty lidi radí kam dál a jak se má jejich organizace vyvíjet, tak je reálné, aby se na tom podíleli všichni její pracovníci, to znamená organizace, která nemá pět lidí, ale třeba pětadvacet, tak bych docela chápal, že ten jejich podíl není jenom z hlediska toho, jakou pozici zastávají, ale z hlediska toho, že jsou nezbytní pro směřování té organizace ve fázi přijímání nějakých strategických kroků. “

Otázka: „**Další otázka se dotazovala na to, jak často se ředitelé věnují strategickému řízení přímo a tady vedou jednoznačně odpovědi, že jednou za čtvrt roku a na druhém místě jednou za šest měsíců rozpětí dostatečných odpovědí bylo od neustále při poradách vedení ,každý týden, až jednou ročně jako cíleně.**“

Odpověď: Já nevidím do hlav kolegů, kteří to psali, ne z hlediska toho, že bych nechápal ty odpovědi, ale spíš co si pod tím pojmem věnovat se strategickému řízení jako představují.

V tom, aby to bylo strategické vylučuje, aby to bylo denně jako operativa, to nemůžeš přijímat strategická rozhodnutí, to by bylo divný. Dokonce si myslím, že ani ne čtvrtročně. To je pak strategie špatně udělaná. Leda, že by to byla nějaká revize, nebo kontrola, nebo kvantifikace nějakého strategického záměru. Spíš bych tady viděl, že ta odpověď není úplně validní a že je to interpretací respondentů, co jsme si pod tím představovali. Jako to, že vyhodnocuješ po každé akci nebo po ukončení letních činností, je jako důležitý. Ale z mého pohledu to není ale strategie, ale prostě operativa, zpětná vazba, i když přijímáš nějaké opatření operativního charakteru a může být, že v nějakém čase v horizontu kratší než na to období, na které jste si udělali strategický plán třeba po třech letech, dojde k nějakému momentu, kdy je potřeba nějakou dílčí část nebo třeba i úplně všechno prostě zastavit a říct si, jdeme špatně, jdeme to vyhodnotit a pojďme si rozhodnout, že třeba tímhle směrem vůbec nepůjdeme. Jo, tak to je strategický rozhodnutí. A to pak opravdu může být po roce od toho velkého strategického plánování. Takže jestliže většina odpovědí je čtvrtletně, tak intuitivně bych to interpretoval jako neporozumění, na co se ta otázka ptala.“

Otázka: „Souhlasím, cítím to stejně. No a teď se trochu vrátím, už se dostáváme ke konci dotazníku a tys to tady v podstatě zmínil, když jsme řešili jestli pedagog nebo lídr, tobě nemusím říkat, jaké je předepsané vzdělání pro ředitele střediska volného času, ale otázka zněla, jestli vzdělávání vztahující se k managementu, které máme předepsané, považují respondenti za dostatečné - 74% respondentů zvolilo možnost ne a pokud dále mohli zvolit ze tří variant - odborných kurzů zaměřených na strategické řízení nebo vzdělávání zaměřené na management organizované třeba NIDV, tady jsi mluvil o DOTU a třetí možnost vysokoškolské vzdělání, čili školský management. Tak 56% respondentů označili na vzdělávání zaměřené na management a kurzy zaměřené na centry celoživotního vzdělávání nebo NIDV, 13% VŠ studium.“

Odpověď: „No tak a co k tomu říct, že já jsem obecně velký skeptik a kritik školství a teď nevím, jestli jenom českého, protože si myslím, že je nesmírně neefektivní a vlastně vůbec nepřipravuje absolventy na život a o tom, o čem se teďka bavíme, tak s tím souvisí jenom ve svých důsledcích. Jsem skeptický k tomu, že lze učením docílit toho, že budeme dobře připraveni na životní situace. Například, že budeme dobře vykonávat práci ředitele střediska volného času učením. Je otázka ale co to znamená, určitě ale jenom nesouvisí se školstvím. Určitě nesouhlasím s tím, jak je to dneska nastavený, že je nutný k tomu, aby se člověk jako uchazeč mohl přihlásit na ředitele střediska volného času, ale i základní školy je

vysokoškolské pedagogické vzdělání, protože kompetenční model ředitele střediska volného času prakticky nezahrnuje skoro nic z toho, co se v tom studiu probírá. I jenom strukturou předmětu. Takže v čele středisek volného času jsou vysokoškolsky vzdělaní bakaláři, magistři, vzdělaní v oboru různém pedagogickém a mohou nabízet didaktiku zeměpisu nebo prostě takovéto věci, které z hlediska řízení lidských zdrojů, z hlediska ekonomiky a vztahu se zřizovatelem nebo sledování trendů jsou úplně jinde. Takže stávající model je 100% špatně a věřím, že ředitele středisek volného času by mohli dělat lidé, kteří s pedagogickým vzděláním vůbec nepřišli do kontaktu a kdyby byli dobří v jiných věcech, třeba v těch lídrovských, by byli úspěšní a že by ty pedagogické procesy v těch zařízeních měl v rukou dobří manažeři, kteří rozumí pedagogice. A z hlediska toho, kde to vzdělání nebo kde ty kompetence získat tak si myslím, že my respondenti spíš posuzovali realitu a zkušenost s těma jednotlivými formami, protože mně přijde, že kde jinde, než že bychom to studovali na vysoké škole.

kdyby ses ptala, která je nejlepší, tak evidentně ta odpověď musí znít, že to je vysokoškolské vzdělání v oblasti managementu. Jenomže současné vzdělávání v oblasti managementu asi záleží na konkrétních zkušenostech lidí, s kterými přicházím do styku

Odpověď: „ Funkční není, ale lidé, kteří dělají na barákách ředitele, tak oni nikdo nemá prakticky vysokoškolské manažerské vzdělání. Ale jejich zkušenost s vysokoškolským vzděláváním třeba ve formě studia absolvované na vysoké škole je odrazuje od toho, aby na škole hledali odpovědi na svoje manažerské nedostatky. Proto tam považují za důležité ty kurzy. Protože si vyhodnotí, že jsou nedostateční v oblasti bych řekl třeba jazyků nebo v oblasti ICT nebo v oblasti v práci s lidskými zdroji v oblasti komunikace a jdou na takový kurz. Pro ně z jejich úhlu pohledu zvlášť ještě při formulaci otázek, které považujete za dostatečnou je evidentně za řadě ty kurzy. Ale přeci z hlediska systémového by bylo nejlepší, kdyby existovalo vzdělávání, které komplexně uchopí tu potřebu toho člověka na pozici ředitele střediska volného času, ale třeba i základní školy, základní umělecké školy a naskládá to potřebné penzum schopnosti ale i třeba dat a informací, aby ten člověk nebo absolvent odcházel jako připravený na tuto pozici, Takže za mě je ta odpověď, aby bylo ideální, aby toto dělali lidé, kteří mají vystudované vysoké školství v oblasti managementu, vysokoškolského managementu. a pak by měli mít lidi přednost při přijímání včetně toho, že to znamená, že já bych už třeba neměl se ani právo ucházet o tu pozici, kterou teďka zastávám, kdyby bylo po mém, tak já bych se asi nikdy do takové pozice nepřijal – sám sebe - kvůli možným svým nedostatkům - třeba nebo jazykové vybavenosti, ale my se vlastně těch absolventů uchazečů neptáme moc na to důležité - třeba na to lídrovství nebo možná se na to asi nedá ptát, ale referencemi, ale pro mě by bylo dobrý a snažím se, když jsem někde u

výběrového řízení preferovat to, že z nich sálá to, že za ním lidi půjdou. Nic není důležitější pro vedoucího pracovníka ve školách a školských zařízeních jakož i jinde, proto říkám, že školský managerismus je špatný, aby za těmi šéfy těch institucí, těch firem přišli lidi. A když za nima půjdou, tak všechno ostatní se eskontní, podružný. Prostě naučitelný a toto ne. Udělat rozvrh se naučíš, protože na to máš dobrého zástupce a nebo to za pár let nebudeš potřebovat, protože to za tebe udělá stroj. Možná dneska, já nevím a trošku možná ten pedagog s tím souvisí taky, pedagog by prostě taky měl být ten, který strhne ty klienty, ale je to jiná kompetence. A já si myslím, že dobrý pedagog by neměl jít dělat ředitele školy, protože je to škoda.

Děkuji za rozhovor, za Tvůj čas a materiál k přemýšlení.

Příloha č.4 inspekční zprávy

Zpráva č.1

Č E S K Á Š K O L N Í I N S P E K C E

Čj.: 124 008/99 - 11097 Oblastní pracoviště č. 12 Brno Signatura: al4ls202 Okresní
pracoviště Břeclav

INSPEKČNÍ ZPRÁVA

Škola/školské zařízení: [REDACTED]

Identifikátor ředitelství: [REDACTED]

Ředitel(ka) školy/zařízení: [REDACTED]

Zřizovatel: Školský úřad Břeclav

Příslušný školský úřad: ŠÚ Břeclav

Termín inspekce: 6. a 7. ledna 1999

Inspektoři: Ing. Leo Havlíček

Předmět inspekce: Posouzení činnosti zařízení ve vybraných částech dle § 18 odst. 3, 4 zákona č. 564/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Řízení školy

Označení dokladů a ostatních materiálů, o které se zjištění opírá:

Povinná dokumentace ve smyslu zákona 138/1995 Sb., § 45b, roční plán práce, měsíční rozpisy akcí, evidence akcí, hospitační záznamy, celoroční plán porad a pedagogických rad, deník služeb, přehled čerpání dovolených, výroční zpráva, deníky zájmových útvarů, přihlášky členů k zájmové činnosti, vnitřní řád, knihy došlé a odeslané pošty, záznamy z pedagogických a provozních porad, personální dokumentace, dokumentace prázdninových táborů, kniha úrazů, kronika, propagační materiály.

ZJIŠTĚNÉ SKUTEČNOSTI A JEJICH HODNOCENÍ

1 Koncepční záměry, plánování výchovně vzdělávacího procesu

Činnost domu dětí a mládeže (DDM) se řídí rámcovým plánem práce, který je sestaven ve smyslu § 3 odst. 3 vyhlášky MŠMT ČR č. 432/1992. Rámcově jsou popsány úkoly v oblasti poskytování služeb, oprav a materiálního zabezpečení.

Podrobně s přesným vymezením času a osobní odpovědnosti je naplánována zájmová činnost pravidelná, příležitostná a prázdninová včetně určení pracovní doby jednotlivých pracovníků. Je sestavován měsíční přehled příležitostných akcí, který je současně distribuován jako informační materiál do škol a pro veřejnost. **Výhledová**

Činnost na období delší jak jeden rok není stanovena. Nejsou sestaveny roční plány zájmových útvarů. Plánované termíny jsou vedením sledovány a průběžně vyhodnocovány.

Zpráva č..2

Vedení školského zařízení

Ředitel DDM, Smiřice předložil Konceptci rozvoje DDM na období let 2008 – 2012. Svým obsahem koresponduje s Dlouhodobým záměrem vzdělávací soustavy ČR, a to jak se stanovenými prioritami v oblasti zájmového vzdělávání, tak i v oblasti prevence sociálně-patologických jevů. Deklarované koncepční záměry působení školského zařízení na děti, žáky i jejich zákonné zástupce jsou cíleně plánovány a uplatňovány v každodenní práci zájmových útvarů. Konceptce je rozčleněna do několika kapitol, jejichž zaměření zohledňuje místní podmínky, demografický vývoj regionu a záměry zřizovatele. V úvodní části připomíná nejvýznamnější mezníky v historii DDM – jeho založení v roce 1987 a přestěhování do nových prostor v roce 2007. Statistický výkaz o pravidelné zájmové činnosti za období let 2003 až 2008 má popisný charakter a zviditelňuje postupný nárůst účastníků, a to od 263 v roce 2003 po 493 v roce 2008.

Nejpodrobněji je zpracována část pedagogická, ve které jsou stanoveny tyto priority: stabilizace týmu interních i externích pedagogů, moderní prostředky vzdělávání, zvyšování kvalifikace pedagogů (DVPP), moderní informační technologie a prostředky, rozvoj českopolského přátelství mezi dětmi měst Smiřice a Boguszków-Górce, koordinace volnočasových aktivit v areálu skateparku a otevření technického kroužku. Rozsah i obsah všech realizovaných činností DDM je v souladu s ustanovením platné vyhlášky MŠMT o zájmovém vzdělávání. Školní vzdělávací program (dále ŠVP) obsahuje požadované údaje. Nabídka zájmových činností zahrnuje oblasti hudebního, výtvarného a tanečního projevu, podpory získávání jazykových dovedností, rozvoji rukodělných činností, zvládání domácích prací, sportu, využívání PC techniky a v neposlední řadě i uplatnění své osobnosti při společenských hrách. Obsahová náplň je přiměřeně diferencovaná pro různé věkové skupiny. Do nabídky činností některých kroužků jsou zařazovány i programy zaměřené na společné činnosti rodičů s dětmi a na integraci handicapovaných jedinců do kolektivu. Věkové rozmezí účastníků osmačtyřiceti

zájmových útvarů se pohybuje mezi 6 až 18 lety věku.

Roční plán práce má standardní členění. Základem je pravidelná zájmová činnost, dále následují činnosti příležitostné, činnosti spontánní a prázdninové akce.

Pravidelné činnosti jsou realizovány podle stabilního rozvrhu hodin v rozmezí měsíců říjen až začátek června.

Příležitostné a prázdninové činnosti probíhají podle ročního plánu, který je průběžně aktualizován plány měsíčními. Každá akce je dokumentována, a to jak její přípravná část, tak i vlastní průběh. Po ukončení akce provádí ředitel vyhodnocení jejího zabezpečení, průběhu a spokojenosti účastníků. Společně s pracovníky DDM pečlivě vyhodnocují i míru společenského dopadu a celkovou odezvu u veřejnosti. Nedílnou součástí vyhodnocení je ekonomická efektivita akce. Nejpodrobněji je v celém hodnocení analyzována účinnost akce na rozvoj osobnosti dítěte, žáka či na posílení vzájemných vazeb rodičů a dětí. Používané kontrolní mechanismy jsou účelově zaměřené. Jejich aplikace v práci organizace je účinná. Kontrolní práce ředitele je založena především na osobním jednání s vedoucími kroužků, znalosti jejich osobnosti a etickém jednání. V případě výskytu problému jsou okamžitě přijímána opatření k jeho odstranění a vytvoření mechanismů k paralyzaci možnosti vzniku konfliktních situací.

Autoevaluační systém je vytvořen a všichni pracovníci jsou s ním seznámeni. Jeho základem je především systematický sběr informací o celkové úrovni všech činností DDM a otevřená komunikace mezi interními i externími zaměstnanci.

Veškerá rozhodnutí ředitele jsou v souladu s příslušnými právními předpisy. Přípravu celoroční činnosti organizace, vyhodnocování

Zpráva č.3

Inspektorát v Kraji Vysočina Inspekční zpráva

České školní inspekce Čj.: ČŠIJ-324/14-J

Charakteristika

Hlavním cílem školského zařízení je vytvářet a realizovat volnočasové vzdělávací programy pro všechny věkové kategorie, zejména pro děti a žáky. Školské zařízení vykonává činnost převážně v době mimo vyučování po celý školní rok, včetně všech prázdnin. Volnočasové aktivity jsou realizovány prostřednictvím pravidelné a příležitostné

činnosti, táborové a osvětové činnosti, vzdělávacích programů a v nižší míře spontánních aktivit. Vhodně doplňuje nabídku volnočasových aktivit ostatních organizací ve městě a s některými i spolupracuje. Vzdělávací a výchovná činnost probíhá i na jiných místech vzdělávání ve [REDAKCE] a v blízkých obcích formou pravidelné zájmové činnosti a jednorázových nebo cyklických vzdělávacích programů. Zvyšuje se tak dostupnost zájmového vzdělávání. Zájmové vzdělávání se uskutečňuje podle školního vzdělávacího programu (ŠVP) organizace.

Hodnocení podmínek k realizaci školního vzdělávacího programu

Řízení školy

Ředitelka školského zařízení byla jmenována do funkce na základě konkurzního řízení v roce 2012. Splňuje předpoklady pro výkon funkce. Na základě organizačního řádu řídí pedagogické, ekonomické a provozní oddělení. V pedagogickém oddělení se spolupodílí na vedení pedagogické činnosti zástupkyně ředitelky. Zájmové vzdělávání je rozčleněno do jazykového, sportovního, společensko-estetického a technického oddělení. Jejich činnost řídí koordinátoři v rámci pravomocí stanovených ředitelkou školského zařízení.

Zodpovídají i za činnost externích pracovníků. Seznamují je s vedením deníků zájmových útvarů, kam všichni pedagogičtí pracovníci uvádějí celoroční plán práce a na konci školního roku hodnocení činnosti zájmového útvaru. Pravidelné schůzky s většinou externích pracovníků se konají zpravidla dvakrát ročně. Ředitelka školského zařízení provádí hospitační činnost, zajíždí i na odloučená pracoviště.

Koncepce rozvoje školského zařízení je zpracována a krátkodobé cíle jsou rozpracovány v plánu činnosti. Hlavní cíle pro školní rok 2013/2014 směřují do oblasti vyhledávání nových trendů pro zvýšení atraktivnosti činností, podpory spolupráce s mateřskými a základními školami, zapojení středoškolské mládeže a udržení respektive zvýšení počtu klientů v zájmovém vzdělávání.

Školské zařízení vede dokumentaci přehledně a v souladu s právními předpisy (školní vzdělávací program, vnitřní řád, organizační řád, rozvrhy práce pedagogických pracovníků, přihlášky pro pravidelnou zájmovou činnost a táborovou činnost a další podklady pro výkaz o činnosti školského zařízení, deníky pravidelných zájmových útvarů, kniha úrazů aj.) Informace o vzdělávací nabídce a konkrétních činnostech jsou poskytovány ve výloze budovy školského zařízení, na webových

stránkách, v tisku, v letácích a propagačním spotu. Za stejným účelem je využíván i facebook.

Personální podmínky

Ve školském zařízení pracuje 6 pedagogických pracovníků a dalších 40 externích pracovníků vykonává dílčí přímou pedagogickou činnost. Z interních pracovníků si jeden doplňuje odbornou kvalifikaci, z externích pracovníků přibližně 25 % nemá pedagogické vzdělání. V současné době mají 4 interní pedagogové kratší pedagogickou praxi. Další vzdělávání pedagogických pracovníků se v posledních

Zpráva č.4

Česká školní inspekce Inspekční zpráva

Olomoucký inspektorát Čj.: ČŠIM-570/14-M

Charakteristika

Dům dětí a mládeže [REDAKCE] (dále „DDM“) byl zřízen Městem [REDAKCE] jako příspěvková organizace, svoji činnost zahájil 23. dubna 1996, do rejstříku škol a školských zařízení byl zapsán 1. ledna 2005. Zájmové vzdělávání je poskytováno zájemcům různých věkových skupin, od dětí předškolního věku až po dospělé v Kojetíně a obcích sdružených v mikroregionu Střední Haná. Pro svoji činnost využívá DDM nově zrekonstruované prostory přístavby ZŠ [REDAKCE] a na základě nájemních smluv i další prostory ve městě. V letošním školním roce, k termínu inspekce realizuje DDM 52 zájmových útvarů (dále „ZÚ“), které navštěvuje 472 účastníků (63 dětí, 385 žáků, 18 studentů a 6 dospělých). Ve sledovaném období počet ZÚ neustále narůstá (z počtu 42 ve školním roce 2011/2012, 47 ve školním roce 2012/2013, na současných 52). Zájmové vzdělávání je uskutečňováno různými formami, a to jako pravidelné činnosti v zájmových útvarech, příležitostné, táborové, osvětové, spontánní činnosti, organizace přehlídek a soutěží i individuální práce zaměřená na rozvoj nadání účastníků zájmového vzdělávání.

Hodnocení podmínek k realizaci vzdělávacích programů

Zájmové vzdělávání se v DDM uskutečňuje podle Školního vzdělávacího programu pro zájmové vzdělávání (dále „ŠVP“) platného od 1. 12. 2012. Tento ŠVP byl

vypracován v souladu s ustanovením školského zákona, je zveřejněn na webových stránkách i na veřejně přístupném místě v DDM.

Úroveň řízení odpovídá typu školského zařízení, jeho velikosti a personálnímu složení.

Ředitelka DDM plní povinnosti vyplývající z její funkce. **Proces plánování, organizování i evaluace je plně funkční, vede k naplňování záměrů školského zařízení.** Interní zaměstnanci se účastní každý týden informační porady, 3x za školní rok je svolána porada všech pracovníků DDM. Ředitelka školského zařízení pravidelně kontroluje deníky ZÚ, hospitační činnost svou četností odpovídá velikosti zařízení.

Personální podmínky DDM jsou na velmi dobré úrovni. V zařízení působí stabilně 4 pedagogové volného času včetně ředitelky školského zařízení a kromě jednoho, který působí v současné době jako zástup za rodičovskou dovolenou, všichni splňují podmínky odborné kvalifikace. V letošním školním roce spolupracuje DDM se 35 zkušenými externími pracovníky, kteří absolvovali buď vzdělávání s pedagogickým zaměřením, nebo studium pedagogiky pro pedagogy volného času vykonávající dílčí přímou pedagogickou činnost v rámci projektu K2 – Kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání. Tým interních i externích pracovníků je poměrně stabilní, obsahuje všechny věkové kategorie. Jeho složení zabezpečuje pestrou nabídku volnočasových aktivit i vedení všech zájmových činností, které DDM nabízí, a po kterých je ze strany veřejnosti poptávka.

Zpráva č. 5

České školní inspekce Čj.: ČŠIZ-470/14-Z

Charakteristika

Zřizovatelem právnické osoby Středisko pro volný čas dětí a mládeže, [REDAKCE], okres Kroměříž (dále „SVČ“ nebo „školské zařízení“) je město [REDAKCE]. V době konání inspekční činnosti zajišťovalo školské zařízení pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činnost ve 24 zájmových útvarech (dále „ZÚ“), zapojeno bylo 530 účastníků z toho 127 dětí (24 %), 370 žáků (69,8 %), 12 žáků středních škol (2,3 %) a 21 ostatních (3,9%).

Provoz SVČ probíhá po celý školní rok, včetně dnů volna a prázdnin. Jednotlivá pracoviště SVČ jsou veřejnosti přístupná v pracovní dny podle rozvrhu ZÚ a o hlavních prázdninách probíhá podle plánu letní činnosti.

Hodnocení podmínek k realizaci vzdělávacího programu

Vzdělávání účastníků se uskutečňuje podle Školního vzdělávacího programu pro zájmové vzdělávání, (dále „ŠVP“), který v době inspekční činnosti byl v souladu s požadavky školského zákona. Obsah zájmového vzdělávání podává základní informace o

vzdělávacích cílech, metodách práce, nabídce činností, očekávaných výstupech a předpokládaných získaných kompetencí účastníků vzdělávání. Přílohou ŠVP jsou roční plány práce jednotlivých oddělení zahrnující činnosti pro všechny formy zájmového vzdělávání. ŠVP zohledňuje reálné podmínky a možnosti SVČ.

Z hlediska dlouhodobé koncepce má SVČ stanovené priority zaměřené na zvýšení kvality a profesionality vedoucích ZÚ, vytváření nových příležitosti pro celoživotní zájmové vzdělávání, rozšíření spolupráce s jinými subjekty, zapojení do projektů z ESF. Stanovené priority v dlouhodobé koncepci byly průběžně naplňované.

SVČ informuje o své vzdělávací nabídce a postupu při přijímání ke vzdělávání způsobem dostupným široké veřejnosti. Svoji činnost prezentuje prostřednictvím svých webových stránek, místního i regionálního tisku, distribucí propagačních materiálů do škol a školských zařízení, dále osobním kontaktem se zákonnými zástupci nezletilých dětí a žáků. O přijetí účastníka k pravidelné výchovné, vzdělávací a zájmové činnosti a táborové činnosti rozhoduje ředitelka DDM na základě písemné přihlášky. Přihláška k zájmovému vzdělávání obsahovala požadované údaje zapisované do školní matriky i další ujednání a informace pro účastníky a jejich zákonné zástupce. Při přijímání účastníků bylo ve sledovaném období postupováno podle zákonných norem s omezením všech rizik diskriminace uchazečů o zájmové vzdělávání. Ve sledovaném období byla matrika školského zařízení vedena v listinné formě. V době inspekce byla u několika účastníků zájmového vzdělávání (školní rok 2013/2014) doplněna a obsahovala všechny povinné údaje dané školským zákonem.

SVČ identifikuje účastníky se speciálními vzdělávacími potřebami, umožňuje jim účastnit se zájmové činnosti v běžných ZÚ dle svých možností a schopností.

Odbornou poradenskou pomoc poskytují účastníkům vedoucí ZÚ případně vedoucí

oddělení. Ředitelka SVČ splňuje všechny zákonné předpoklady a požadavky pro výkon své činnosti. Ve sledovaném období zodpovědně plnila veškeré zákonem stanovené povinnosti, průběžně se vzdělává v oblasti školského managementu i zájmového vzdělávání. Vytvořená organizační struktura SVČ byla vhodně stanovena a odpovídala velikosti a typu

Zpráva č.6

Česká školní inspekce Inspekční zpráva

Jihomoravský inspektorát Čj.: ČŠIB-818/14-B

pozitivně ovlivňuje chod střediska, má velmi dobrý přehled o všech jeho aktivitách, sama se angažuje na jejich organizačním zajištění, intenzivně vyhledává nové prostory a možnosti k rozšíření vzdělávací nabídky. Vytvořila jednoduchou organizační strukturu, jmenovala tři vedoucí pracovníky, každý z nich zajišťuje chod jednoho z pracovišť poskytujících pravidelnou vzdělávací činnost. Všichni tři vedoucí zaměstnanci mají delegovány kompetence organizační a kontrolní v oblasti plnění vzdělávacích cílů deklarovaných v ŠVP. Provoz střediska vychází z funkčně zpracované dokumentace. Zásadní dokumenty (ŠVP a vnitřní řád) jsou sestaveny v souladu s právními normami. Hodnoticí mechanismy směřem k naplňování ŠVP a růstu kvality jsou nastaveny do oblasti pravidelných porad (s interními pracovníky 1x týdně, s externími 2x ročně). Hospitační činnost se uskutečňuje, kontrola chodu jednotlivých pracovišť je průběžná. Pedagogická rada projednává zásadní záležitosti týkající se vzdělávání. Prioritou vedení subjektu je zajistit kvalitní a co nejširší nabídku volnočasových aktivit pro široký okruh účastníků.

Dlouhodobé strategické a dílčí cíle ve vztahu k rozvoji střediska zpracovala ředitelka SVČ v *Koncepci rozvoje střediska volného času* [redacted]. Celoroční plány jednotlivých pracovišť SVČ upravují přehledně hlavní úkoly a činnosti pro aktuální školní rok. O rozvoji střediska má ředitelka SVČ jasné představy, které svými schopnostmi a dovednostmi umí hodnotně realizovat. Řízení střediska je příkladem dobré praxe.

SVČ se zapojuje do akcí pořádaných městem [redacted], pomáhá při jejich realizaci nebo je celé organizuje. Velmi úzká je spolupráce s Tanečním klubem Classic, úspěšně byly navázány vztahy s Klubem karate Šin-mu a Klubem thajského boxu [redacted]. Zejména prostorovou výpomoc má středisko od Domu kultury [redacted]. Významná je součinnost s neziskovou organizací Teza Hodonín (využití sportovních zařízení pro činnosti SVČ) a stacionářem Zelený dům pohody (společné akce). Zákonní zástupci nezletilých dětí, žáků a studentů patří k hlavním partnerům střediska, ochotně se zapojují nejen do organizování aktivit SVČ, ale i

do dobrovolných pracovních brigád. Další důležité vztahy navázalo středisko s médii a mnoha dalšími organizacemi, s jejichž přispěním pořádá různorodé akce nebo formou zajištění kulturního vystoupení či propagace získává drobné sponzorské dary pro svoji činnost. Významná je součinnost s okolními školami různých stupňů – nabídkou výukových programů, zajišťováním schůzek zástupců školních parlamentů aj. Spolupráce se zřizovatelem je spíše na formální úrovni. Ve vyhledávání partnerských organizací pro společné aktivity je středisko velmi iniciativní.

Informovanost veřejnosti o vzdělávací nabídce a rovný přístup ke vzdělávání jsou zajištěny, stav finančních, materiálních a personálních podmínek odpovídá požadovanému stavu. Oblast partnerství a řízení střediska mají nadstandardní úroveň.

Hodnocení průběhu vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacímu programu

Školní vzdělávací program pro zájmové vzdělávání SVČ [redacted] byl vydán dne 1. června 2011. Dokument je přehledně zpracován, upravuje všechny školským zákonem požadované oblasti. Konkrétní dlouhodobé cíle jsou zaměřeny na práci s mládeží, na propagaci a marketing, na spolupráci se školami a školskými zařízeními, na oblast sportu a spolupráce s místními organizacemi, na environmentální výchovu a na nabídku výukových programů. ŠVP je průběžně aktualizován, změny jsou navrhovány v souvislosti s inovací vzdělávací nabídky SVČ a její realizací. Středisko zajišťuje vzdělávání zejména formou pravidelných, příležitostných, spontánních, osvětových a informačních činností. Dále realizuje táborové a pobytové akce, organizuje soutěže a přehlídky, poskytuje individuální práci s nadanými dětmi, žáky i studenty. SVČ je otevřeno denně od 8:00 h do 21:30 h. Volnočasové aktivity probíhají v pracovních dnech i o víkendech, ve dnech

Zpráva č.7

Moravskoslezský inspektorát Čj.: ČŠIT-984/14-T

Ve školském zařízení působí 10 odborně kvalifikovaných interních pedagogů volného času a 32 externích, z nichž 4 splňují podmínky odborné kvalifikace. Jednotlivá pracoviště SVČ vedou zkušení pedagogové volného času se zaměřením na určitou oblast, převážně shodnou s jeho zaměřením, např. dramatika, ekologie, keramika. Další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále „DVPP“) probíhá dle aktuálních potřeb a priorit střediska. V uplynulém období proběhlo mj. v oblasti environmentální a dramatické výchovy, zvyšování odbornosti v přírodovědné oblasti, v komunikačních dovednostech, sebehodnocení a legislativě.

Činnost ředitelky střediska, která je ve funkci od roku 2003, odpovídá potřebám kvalitního zajištění chodu SVC. Do řízení a hodnocení dosažených výsledků ředitelka zapojila všechny pedagogické pracovníky prostřednictvím pravidelných porad. Průběžně inovuje a koriguje vzdělávací záměry. Řídící a kontrolní pravomoci delegovala i na nižší články řízení, určila osoby zodpovědné za jednotlivá pracoviště, pracovní úkoly jednotlivých pracovníků specifikovala v organizačním řádu. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci probíhá především formou pravidelných pracovních porad, denního osobního kontaktu nebo elektronicky. Ředitelka střediska spolu s pedagogy vyhodnocují pravidelně svou činnost a vytvářejí týdenní plány. Celý systém řízení střediska je promyšlený, je zajištěna návaznost zpracovaných dokumentů v oblasti plánovací, kontrolní i hodnotící. Povinná dokumentace je vedena zodpovědně. Účastníci vzdělávání jsou průkazně poučováni o možných rizicích a úrazech. Za poslední tři školní roky nebyl v SVC zaznamenán nárůst úrazů účastníků zájmového vzdělávání. V průběhu inspekční činnosti došlo k přijetí opatření. Ve všech prostorách, ve kterých probíhá zájmové vzdělávání, jsou umístěny informační materiály se srozumitelně formulovanými pravidly chování a řády jednotlivých kluboven a ostatních místností. SVC vytvořilo bezpečné a esteticky podnětné prostředí pro vzdělávání, které podporuje zdravý psychický i fyzický vývoj účastníků zájmového vzdělávání.

Při zkvalitňování vzdělávacích činností středisko aktivně spolupracuje zejména se zřizovatelem, který poskytl neinvestiční účelové dotace na realizace projektů „Den Země 2013“, „Akce a celoroční veřejně prospěšná činnost Střediska přírodovědců“, „[redacted] – město, ve kterém žiju!!!“, „Opravy a vybavení SVC [redacted]“, „Badatelský svět 2013/2014“, „[redacted] pohádkový běh“, v oblasti školství na projekty „Podpora celoroční činnosti kroužků, klubů a informačního centra“ a „Akce zájmového vzdělávání pro děti a mládež“ a v oblasti volného času na projekt „Zimní olympiáda pro děti“. Dále SVC čerpalo neinvestiční účelové dotace poskytnuté zřizovatelem v roce 2012 na projekty „Dramatická výchova“ a „Vybavení klubovny deskových her“. Dalšími významnými partnery jsou Městský obvod [redacted] – pořádání akcí, granty, v oblasti parlamentu dětí a mládeže město Lousanne (Švýcarsko) – vzájemné návštěvy zasedání parlamentu a Dům kultury [redacted] – společný projekt, soutěže.

Zpráva č. 8

Olomoucký inspektorát Inspekční zpráva

České školní inspekce Čj.: ČŠIM-521/14-M

absolvovali studium pedagogiky pro pedagogy volného času vykonávajících dílčí přímou pedagogickou činnost v rámci projektu K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání. Úroveň řízení odpovídá typu školského zařízení, jeho velikosti a personálnímu složení. Ředitelka, jako statutární orgán školy, plní odpovědně a spolehlivě povinnosti vyplývající z její funkce. Školní dokumenty jsou zpracovány v souladu se školským zákonem, drobné formální nedostatky (doplnění obsahu vnitřního řádu) byly odstraněny v průběhu inspekční činnosti. Plánování, organizování i evaluační procesy mají velmi dobrou úroveň, pozitivně ovlivňují naplňování záměrů školského zařízení v souladu s platnou legislativou a ŠVP. Ředitelka školského zařízení nastavila podmínky pro bezpečné prostředí i pravidla zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a žáků ve vnitřním řádu a opatřeních k zabezpečení organizace a bezpečnosti při konání jednotlivých akcí a táborových pobytů. Kniha úrazů je zavedena, v posledních třech letech nebyl zaznamenán žádný úraz. Ve sledovaném období organizace hospodařila s finančními prostředky získanými z různých zdrojů, které jí umožňovaly naplnit vzdělávací záměry dané školním vzdělávacím programem. Jejich podstatná část byla přidělena ze státního rozpočtu a určena na krytí přímých a ostatních neinvestičních nákladů na vzdělávání. Tyto finanční prostředky pokrývaly především mzdové náklady a s tím související zákonné odvody. Finanční prostředky státní dotace byly průběžně využívány i v rámci čerpání ostatních neinvestičních výdajů, které byly použity k nákupu učebních pomůcek, materiálu, časopisů a knih pro činnost zájmových kroužků, k úhradě výdajů na DVPP, cestovné apod. Příspěvek zřizovatele zahrnoval především prostředky na pokrytí výdajů na běžný provoz, zejména za spotřebu energií, výdaje na opravy a udržování, ostatní výdaje a dotace na odpisy. Dále byly organizaci poskytnuty finanční prostředky z rozpočtu Olomouckého kraje jako příspěvek na environmentální vzdělávání a výuku, a dotace od města [REDAKCE] na činnost a pronájmy sportovišť. Důležitým zdrojem příjmu školy byly také výnosy z doplňkové činnosti v rámci organizování celoročního pronájmu turistické základny [REDAKCE]. Dalším zdrojem příjmu byly i výnosy z vlastní činnosti, ostatní výnosy a sponzorské dary. Čerpání finančních prostředků probíhalo plánovitě dle stanovených

priorit a potřeb organizace, výdajové položky jsou průběžně sledovány a veškeré svěřené finanční prostředky byly řádně vyúčtovány.

Prostorové, materiálně technické i personální podmínky umožňují realizaci cílů ŠVP. Organizace účelně využívá zdroje a prostředky k realizaci vzdělávacího programu. Finanční prostředky poskytované ze státního rozpočtu, od zřizovatele, ostatních subjektů a provozováním doplňkové činnosti umožňují její bezproblémový chod.